

1. Godkendelse af dagsorden og referater

Der er følgende punkter på dagsordenen som vil blive behandlet for lukkede døre:

Pkt. 2: Bestyrelsens selvevaluering

Pkt. 5.c: Nyt eksternt bestyrelsesmedlem. Selvom bestyrelsen ikke skal diskutere specifikke navne/kandidater kan det ikke udelukkes at navne vil blive nævnt som "reference-profiler" og derfor foreslås punktet behandlet for lukkede døre.

Derudover er der enkelte bilag som ikke offentliggøres:

- Bilag 3.3 og 3.4: om basisbevillinger mm. er ikke offentligt, da der er tale om hhv. udkast til politisk positionspapir og korrespondance med FIVU om relaterede emner

Dagsordenen indstilles til godkendelse.

Referaterne underskrives på mødet.

Det indstilles, at bestyrelsen kommenterer listen over mulige emner for temadrøftelser i bestyrelsen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
1	1.1	Forslag til dagsorden
1	1.2	Bilagsoversigt
1	1.3	Referat CBS bestyrelsesmøde d. 11. juni
1	1.4	Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. oktober
1	1.5	Temadrøftelser/-præsentationer i bestyrelsen

Forslag til dagsorden – B5 20. december

111212

1.	Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning	
2.	Bestyrelsens selvevaluering – drøftelse	Behandles for lukkede døre
a.	Bestyrelsens interne evaluering	
b.	Bestyrelsens og direktionens samarbejde	
3.	Økonomi – drøftelse/beslutning	
a.	Budgetopfølgning Q3	
b.	Budget 2013	
c.	Fortroligt: Analyse vedr. basisforskningsbevillinger	
4.	Uddannelse og forskning – drøftelse	
a.	Forskningsbaseret undervisning på CBS	
5.	Styring og ledelse – drøftelse/beslutning	Behandles for lukkede døre
a.	CBS Ledelseskodex, orientering	
b.	Bestyrelsens forretningsorden, beslutning	
c.	Nyt eksternt bestyrelsesmedlem – profil og proces for udpegning, beslutning	
6.	Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse	
a.	Mundtlig fremlæggelse ved medlemmer af Akademisk Råd	
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	
a.	Ledelsesinformation, december 2012	
b.	Rektors beretning til bestyrelsen, herunder rektors første år på CBS	
c.	Bestyrelseshonorar	
d.	Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring	
e.	Orientering om årets valg på CBS (mundtlig orientering)	
f.	Status nationale akkrediteringer (mundtlig orientering)	
g.	Status egenkapital (mundtlig orientering)	
h.	Status Campus, lejemål (mundtlig orientering)	
i.	Status DVIP timeloft (mundtlig orientering)	
j.	Nyt fra Danske Universiteter	
k.	Evt.	
8.	Kommunikation af bestyrelsens beslutninger - beslutning	

Bilagsoversigt

111212

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 xReferat CBS bestyrelsesmøde d. 11. juni
- 1.4 xReferat CBS bestyrelsesmøde d. 12. oktober
- 1.5 xTemadrøftelser/-præsentationer i bestyrelsen

- 2 Ingen bilag

- 3.1 3. kvartalsopfølgning 2012
- 3.2 Budget 2013
- 3.3 Fortroligt: Udkast til politikerpapir
- 3.4 Fortroligt: Breve fra CBS vedr. ph.d.-satsningen, og svar fra ministeren

- 4.1 Forskningsbaseret undervisning ved CBS

- 5.1 CBS Leadership Codex
- 5.2 CBS Leadership Codex - students
- 5.3 Oversigt over institutternes forslag til samarbejdsorganer
- 5.4 Forslag til forretningsorden for bestyrelsen
- 5.5 Baggrundsnotat: Nedsættelse af bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan, inkl bilag (formandens breve til DSEB og AC)
- 5.6 Oversigt over funktionsperioder i bestyrelsen

- 6.1 Annual report to CBS' Board from Academic Council, Dec. 2012

- 7.1 Ledelsesinformation, december 2012
- 7.2 Rektors beretning, december 2012
- 7.3 Styrelsens udmelding vedr. årets honorar
- 7.4 Forsikring af bestyrelses- og direktionsansvar

- 8 Ingen bilag



Bestyrelsen

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 11. juni 2012

15. juni 2012

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, Klaus Holse, David Lando, Jakob Ravn, Christian Refshauge, Mads Svaneklink og Morten Thanning Vendelø.

AJP

Anders Jonas Rønn
Pedersen
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, uddannelsesdekan Jan Molin og universitetsdirektør Hakon Iversen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 12. april.

2. Økonomi – orientering/drøftelse

Universitetsdirektøren præsenterede kort budgetopfølgningen for første kvartal 2012 (udvidet med april måneds forbrug). Prognosen for årets resultat 2012 ligger ca. 5 mio. kr. lavere end primobudgettet for 2012, dvs. at det på nuværende tidspunkt vurderes at årets resultat vil lande på ca. 45 mio. kr.

Bestyrelsen bemærkede, at forbruget på de strategiske initiativer (strategibudgettet) vurderedes at ende lavere end budgetteret, og spurgte til direktionens vurdering af årsagerne hertil. Direktionen svarede, at der var god fremdrift i de strategiske initiativer, men at det centralt var vurderet at nogle initiativers forventede afløb skulle reduceres pga. langsommere forbrug af CBS' bevilling til initiativerne end forudsat. Direktionen pointerede, at det reelle forbrug på initiativerne var større end bevillingsforudsætningen grundet ekstern medfinansiering, samt at en stor del af de strategiske udgifter ligger i VIP-løn budgettet som var opskrevet med 13 mio. kr.

Budgetopfølgningsnotatet var suppleret med et bilag, der viste effekten af ikke at genbesætte tidsbegrænsede VIP-stillinger som en simpel illustration af mulighederne for udgiftsopbremsning, såfremt CBS mødte et fald i bevillingerne. Bestyrelsen fandt, at uanset om det var ønskeligt eller ej havde CBS gode opbremsningsmuligheder på VIP-området, og at bilaget samtidig understregede den løbende rekrutteringsudfordring som CBS står overfor givet antallet af tidsbegrænsede stillinger.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

3. Forskning – orientering/drøftelse

a. Kort orientering om midtvejsevaluering af WCRE

Forskningsdekanen indledte med at redegøre for baggrunden for at oprette World Class Research Environments initiativet i sin tid. Ideen opstod i 2006 og var et forsøg på at opbygge bæredygtige forskningsmiljøer, der ikke var afhængige af enkeltpersoner, som på sigt ville kunne opnå høj international standard. Tanken var, at de udvalgte forskningsmiljøer efter fem år med central støtte fra CBS skulle have opnået en forskningsmæssig standard, der ville gøre dem i stand til at skaffe ekstern finansiering til fortsættelse og videreudvikling af miljøets initiativer.

Det var direktionens vurdering, at midtvejsevalueringen af initiativet havde påvist, at initiativet i høj grad havde medvirket til at hæve de udvalgte miljøers forskningskvalitet, rekrutteringsmuligheder og generelle anseelse. Efter midtvejsevalueringen skal det nu diskuteres med miljøerne og relevante institutledere, hvorledes og i hvilken form de eksisterende miljøer kan fortsættes efter udløbet af den fem-årige periode med central CBS bevilling.

Bestyrelsen udtrykte sin støtte til initiativet og ville i den forbindelse gerne have haft mere kvantitativ information om miljøerne, herunder hvilke målsætninger de selv havde sat og hvorvidt disse er blevet opfyldt. Bestyrelsen udtrykte også støtte til en fortsættelse af initiativet i form af oprettelsen af nye miljøer, men bad – ligesom Akademisk Råd – direktionen overveje, om det var hensigtsmæssigt at oprette lige så mange WCRE-miljøer som i første runde – ikke mindst i lyset af, at der nu også eksisterede en strategisk satsning i form af BiS-platforms initiativerne.

Bestyrelsen bad også direktionen overveje, om der på et senere tidspunkt kunne findes tid og lejlighed til en grundigere præsentation af et udvalgt WCRE-miljø.

b. Præsentation af CBS' grundforskningscenter FRIC

Leder af det nyligt oprettede Grundforskningscenter FRIC (Center for Financial Frictions), Professor David Lando, præsenterede centeret for bestyrelsen, herunder processen med oprettelsen af centret, som blandt andet udsprang af Institut for Finansierings erfaringer og rekrutteringer i forbindelse med instituttets WCRE-miljø, samt centrets forskningsemner.

Bestyrelsen takkede for præsentationen og udtrykte ønske om, at erfaringerne med oprettelsen af dette grundforskningscenter kunne tjene som inspiration for andre forskningsmiljøer på CBS, der havde potentiale til at kunne opnå en bevilling fra grundforskningsfonden.

4. Udviklingskontrakt 2012-2014 – orientering

Formanden indledte punktet med at fortælle at direktionen nu, efter mandat fra bestyrelsen, havde færdiggjort forhandlingerne Styrelsen for universiteter og internationalisering (UI) og kontrakten nu afventede ministerens vurdering og godkendelse.

Herefter redegjorde rektor for de ændringer, der var foretaget i kontrakten siden bestyrelsens behandling og godkendelse på seneste bestyrelsesmøde. Rektor kunne fortælle at ændringerne var faldet i følgende overordnede kategorier:

1. Kontrakten var forsynet med mere prosa, herunder begrundelser for valg af målepunkter og milepæle (mål) og sammenhængen til CBS' strategi.
2. Der er blevet udarbejdet en konkret metode til måling af studentertilfredshed. Metoden er udarbejdet i et samarbejde mellem Evalueringsenheden på CBS og en række CBS studerende.
3. Der er udarbejdet en konkret måling for antal ansatte CBS dimittender i private virksomheder med 20-100 ansatte. Målingen er foretaget med data via Danmarks Statistik.
4. På opfordring fra UI er der i forbindelse med målingen af kvalitet i uddannelserne blevet etableret et nyt målepunkt - VIP/DVIP ratio.
5. På opfordring fra UI er målepunktet omkring de videnskabelige medarbejderes bestyrelsesposter slettet fra kontrakten.
6. Alle målepunkter er på opfordring fra UI blevet konkretiseret i årlige milepæle.

Efter en drøftelse med bestyrelsen om kontraktens enkelte punkter og styrelsens indstilling og vurdering af punkterne, hvoraf nogle på styrelsens opfordring var gjort mere ambitiøse end oprindeligt forudsat, fortalte rektor at det var intentionen at udarbejde handlingsplaner for opfyldelsen af kontraktens enkelte målsætninger. Rektor pointerede i den sammenhæng, at ministerens ambitioner for kontrakten betød større risiko for manglende målopfyldelse, samt at CBS for nogle målepunkters vedkommende havde ringe indflydelse på de parametre, der ville påvirke mulighederne for målopfyldelse. Dette havde direktionen pointeret i forhandlingerne med styrelsen, og styrelsen havde anerkendt dette forhold.

5. Det politiske landskab – drøftelse

På baggrund af diverse politiske aktørers udmeldinger i løbet af foråret, drøftede bestyrelsen CBS' position og eventuelle udfordringer ift. udmeldingerne.

Bestyrelsen udtrykte generelt opbakning til direktionens foreslåede positioner, og konkluderede, at det var en drøftelse som bestyrelsen ville vende tilbage til i efteråret, når regeringens forslag til finanslov var kendt.

6. Bestyrelsens oktober-seminar – drøftelse

Bestyrelsen drøftede kort, og gav input til, program og indhold for bestyrelsens seminar i efteråret 2012.

Formanden bad bestyrelsens medlemmer sende eventuelle emner som de kunne ønske behandlet på seminaret pr. mail til enten formanden eller bestyrelsens sekretær.

Direktionen vil sammen med formandsskabet tilrettelægge seminaret på baggrund af bestyrelsens input.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Bestyrelsen tog de udsendte papirer til efterretning. Formanden og direktionen orienterede bestyrelsen om sager og begivenheder på CBS siden sidst.

8. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger – beslutning

Bestyrelsen bad bestyrelsens sekretær om i samarbejde med kommunikationsafdelingen at udarbejde en kort intern orientering om hovedkonklusioner fra dagens møde.

Kommende møder:

Seminar: d. 11.-12. oktober 2012 fra frokost til frokost.

Torsdag d. 20. december 2012 kl. 13-17

Fredag d. 1. februar 2013 kl. 13-17

Torsdag d. 11. april 2013 kl. 13-17

Onsdag d. 12. juni 2013 kl. 13-17



Bestyrelsen

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. oktober 2012

23. oktober 2012

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, David Lando, Jakob Ravn, Christian Refshauge og Morten Thanning Vendelø.

AJP

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, uddannelsesdekan Jan Molin og universitetsdirektør Hakon Iversen.

Anders Jonas Rønn
Pedersen
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

Afbud: Klaus Holse, Mads Svaneklink, Karsten Dybvad.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

1. Det politiske landsskab og opsamling på seminar del

a. Det politiske landskab

Rektor fortalte om hovedindtryk og –pointer fra sine samtaler med folketingets forsknings- og uddannelsespolitiske ordførere. Hovedformålet havde været at etablere forbindelse til ordførerne og fortælle om CBS' position i universitetslandskabet.

Emnerne for samtalerne havde været fokuseret på; taxameterløftet og egenkapital. I den forbindelse havde der været bred anerkendelse af, at CBS havde "isoleret" taxameterløftet og sikret, at det gik til at finansiere uddannelsesaktiviteter, samt at CBS havde udarbejdet en investeringsplan ift. at omsætte dele af egenkapitalen til uddannelse og forskning.

Et centralt emne var CBS' lave basisforskningsbevillinger. Emnet vil blive behandlet på et kommende bestyrelsesmøde i form af en redegørelse, der også vil inkludere CBS' mål for at øge den eksterne forskningsfinansiering.

Bestyrelsen konkluderede, at det havde stor værdi for bestyrelsen at blive jævnlige opdateret vedr. den politiske udvikling og CBS' vinkler på samme.

b. Opfølgning på seminar

Formanden opsummerede bestyrelsens strategiseminar fra dagen før. På baggrund af drøftelserne på seminaret kunne det konstateres, at CBS' strategi "Business in Society" levede og havde det godt.

2. Økonomi

a. Q2 budgetopfølgning (orientering)

Budgetopfølgningen udviste en prognose for 2012 på +20 mio. kr.

Universitetsdirektøren fremhævede, at der var usikkerheder forbundet til prognosen, som bl.a. var knyttet til, at studierne og institutterne efter aftale med bestyrelsen havde flere midler til rådighed i 2012 end det udgiftsestimat, som budget 2012 var udtryk for, hvorfor de havde mulighed for at skrue forbruget op i løbet af året, jf. budget 2012 vedtaget på bestyrelsens møde december 2011. Herudover var CBS i vækst, hvilket kunne påvirke resultatet for 2012.

Universitetsdirektøren fremhævede særligt, at der for nyligt – for et uændret aktivitetsniveau – sås en tendens til underforbrug ift. prognosen for eksterne projekter, hvilket kunne påvirke 2012-resultatet negativt.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

b. Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017 og skitsebudget 2013 (beslutning)

Rektor indledte punktet med at opridse de økonomiske rammebetingelser som de fremgår af regeringens finanslovsforslag, og de forudsætninger, der er indarbejdet i de finansielle hovedprioriteringer og skitsebudget 2013:

- Eksterne grundforudsætninger for indtægter (FFL):
 - 3-årigt forlig vedr. basismidler
 - Forhøjet taxameter fortsætter
 - 2 pct. grønthøster på alle bevillinger
 - Alt i alt: indtægter på 2012-niveau
- Politisk givne forudsætninger – explicit medtaget i budget:
 - Flere timer (budgetgrundlag: 10 pct. flere timer ift. 2011/2012)
 - Højere VIP/DVIP ratio
 - Markant vækst i antallet af studerende
- De interne grundforudsætninger:
 - Balancebudget i 2017
 - Egenkapital 200 mio. kr. i 2017
 - Øget ekstern finansiering
 - Behov for flere undervisningslokaler – på sigt ny bygning
 - Stadig bedre basisinfrastruktur
 - Bedre kontakt til alumni og virksomheder
 - Øget niveau af forsknings- og uddannelsesaktiviteter kræver flere TAP

Rektor pointerede, at der naturligvis var væsentlige usikkerheder knyttet til de kommende års budgetter. På indtægtssiden drejer det sig bl.a. om niveauet for ekstern finansiering og STÅ-indtjeningen. På udgiftssiden drejer det sig særligt om, hvornår allokerede VIP-stillinger får udgiftseffekt. Usikkerhederne indebærer, at der i enkelte år kan opstå negative budgetudsving, dvs. ikke-budgetterede underskud.

Bestyrelsen accepterede de fremlagte forudsætninger og usikkerheder. Og drøftede herefter udfordringerne ved at fastholde en relativ høj VIP/DVIP ratio og højere timetal på lang sigt givet CBS' lave basisforskningsbevilling. Bestyrelsen var i denne forbindelse opmærksom på, at regeringens årlige 2

pct.'s effektiviseringsbesparelser på bevillinger sammenholdt med den lave basisforskningsbevilling var en langsigtet udfordring ift. timetal og forskerdækning – og bad i denne sammenhæng direktionen overveje, hvorvidt øget produktivitet kunne hentes via innovation fremfor besparelser/effektivisering.

Bestyrelsen tiltrådte skitsebudgettet og de bagvedliggende finansielle hovedprioriteringer.

c. Fortroligt: Status vedr. Porcelæns Haven (orientering)

Universitetsdirektøren orienterede om drøftelserne med DSEB (tidl. FUHU) om fremtiden for de lejede bygninger i Porcelæns Haven.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

3. Meddelelser og evt.

Bestyrelsen tog de udsendte papirer til efterretning. Formanden og direktionen orienterede bestyrelsen om sager og begivenheder på CBS siden sidst.

Kommende møder:

Torsdag d. 20. december 2012 kl. 13-17

Fredag d. 1. februar 2013 kl. 13-17

Torsdag d. 11. april 2013 kl. 13-17

Onsdag d. 12. juni 2013 kl. 13-17

Onsdag d. 11. september 2013 kl. 12 til torsdag d. 12. september 2013 kl. 20
(foreløbig reservation)

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

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



Temadrøftelser/-præsentationer i bestyrelsen

2. december 2012

Bestyrelsesformanden har (inspireret af Anders Sørensens oplæg på seneste seminar) givet udtryk for at bestyrelsen gerne ser flere oplæg/præsentationer fra interne i forbindelse med bestyrelsens møder – gerne ca. to gange pr. år.

AJP

Anders Jonas Pedersen

Emnekatalog, forslag/bruttoliste – skal kontinuerligt opdateres

Hvad	Hvem	Hvornår
Alumne, cbs.dk, design (visuel identitet)	Patrick Gram	1. februar 2012
BiS platforme: konceptet, resultater, erfaringer	BiS AD's from the two first BiS	2012
Uddannelser med særlig stærk erhvervsinvolvering	Engage/Globe – Marin J. Iversen BBIP – Finn Valentin CEMS - ?	2012
IT og læring – hvad gør vi, hvor vil vi hen	?	?
The international area	Dorte Salskov-Iversen	?
CBS students (activity pool etc)	CBSS Formandsskab	?
Institutlederrollen	?	?
Studielederrollen i en matrix-struktur	?	?
Copenhagen School of Entrepreneurship	Besøg?	?

2. Bestyrelsesevaluering - drøftelse

Punktet er en opsamling/tilbage melding på den af formanden udførte evaluering i løbet af efteråret 2012.

Punktet behandles for lukkede døre.

a. Bestyrelsens interne evaluering

Direktionen deltager ikke i denne indledende del.

Formanden indleder med en mundtlig opsummering om hovedkonklusioner og observationer fra evalueringsrunden.

b. Bestyrelsens og direktionens samarbejde

Direktionen deltager i denne del af punktet.

Formålet med drøftelsen er at tage status på bestyrelsens og direktionens samarbejde – med udgangspunkt i den gennemførte evaluering, der også inkluderede evalueringssamtale ml. formand og direktion.

Ingen bilag.

3. Økonomi

a. Budgetopfølgning Q3

Økonomipunktet indledes med en status vedr. Q3, og herunder prognose for årets resultat.

b. Budget 2013

På baggrund af skitsebudget og hovedprioriteringer fremlagt for og tiltrådt af bestyrelsen i oktober har direktionen udarbejdet endeligt budget med henblik på bestyrelsens vedtagelse.

Som ventet er der sket ændringer i både indtægts- og udgiftsforudsætninger ift. oktober – disse er indarbejdet og ekspliciteret i budgettet.

Det har været overvejet at udarbejde budgetmaterialet til bestyrelsen i en mere simpel form (fx slides), men af hensyn til andre aktører (interne såvel som eksterne, fx rigsrevisionen) er det længere og mere ordrige format fastholdt.

c. Fortroligt: Analyse vedr. basisforskningsbevillinger

I disse år med politiske forventninger om øget optag og øget fastlærerdækning oplever CBS stadig større udfordringer ift. at finansiere det forskningsgrundlag, der skal understøtte øget optag og øget fastlærerdækning. Derfor fremlægges en analyse, der senere skal udvikles til et egentligt positionspapir, vedr. den for CBS ufordelagtige fordeling af basisforskningsmidler mellem universiteterne. Papiret fremlægges med henblik på at inkorporere bestyrelsens kommentarer i en endelig version til fremlæggelse på bestyrelsen februar møde og rektors efterfølgende "politikerrunde" (forår 2013).

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
3.a	3.1	3. kvartalsopfølgning 2012
3.b	3.2	Budget 2013
3.c	3.3	Fortroligt: Udkast til politikerpapir
3.c	3.4	Fortroligt: Breve fra CBS vedr. ph.d.-satsningen, og svar fra ministeren



1. december 2012

Økonomifunktionen

I notatet nedenfor redegøres for økonomiopfølgningen efter tredje kvartal. CBS er d. 11/12 blevet orienteret om, at CBS i 2012 bliver trukket 5 mio. kr. for en negativ balance mellem den STÅ-merit CBS-studerende opnår på udveksling i udlandet og STÅ optjent fra udenlandske studerende på udveksling på CBS. Derfor må det forventes, at CBS resultat bliver 5 mio. kr. lavere end angivet i Q3 - svarende til et resultat på 15 mio. kr.

3. kvartalsopfølgning 2012

I dette notat redegøres for tredje kvartalsopfølgning 2012. Det skal bemærkes, at forbruget er angivet til og med november, således at rapporten giver det mest opdaterede billede. De budgetansvarliges indmeldinger baserer sig på forbruget til og med september.

Hovedkonklusionerne på udviklingen fra Q2-prognosen til Q3-prognosen er, at resultatet fastholdes på 20 mio. kr. Dette er et udtryk for, at forventningen til såvel CBS' indtægter som udgifter er faldet med 9 mio. kr. Hovedbevægelserne gennemgås nedenfor og opsummeres i tabel 1.

Ændringer i indtægtsforventning fra Q2-prognose til Q3-prognose:

- Statstilskud direkte til CBS opskrives med 12 mio. kr. Det skyldes følgende forhold:
 - Ekstra STÅ-indtægter ift. det forventede ved Q2: 6 mio. kr. Opskrivningen skyldes primært en efterregulering for STÅ-opgørelsen 2011.
 - Regnskabsteknisk flytning af uforbrugte midler i 2011 fra tre særbevillinger mellem posten "Andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed" og posten "Statstilskud direkte til CBS": 6 mio. kr. Særbevillingerne var blevet placeret forkert, fordi de går direkte til institutterne.
- Indtægter fra eksternt finansierede projekter fastholdes. Hvis prognosen holder, vil CBS leve op til det aftalte mål for 2012 i udviklingskontrakten.
- Andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed nedskrives med 7 mio. kr., jf. dels den regnskabstekniske forklaring ovenfor, dels en mindre korrektion af prognosen.
- Studerendes deltagerbetaling nedskrives med 7 mio. kr. grundet mindreaktivitet end forventet på især master-området.
- Øvrige indtægter nedskrives med 6 mio. kr. grundet især mindre aktivitet end forventet på institutterne. Det skal bemærkes, at denne post generelt er svær at prognosticere

I bilag 1 ses en udvidet indtægtsoversigt.

Ændringer i udgiftsforventninger fra Q2-prognosen til Q3-prognosen:

- Lønudgiften til DVIP nedskrives med 4 mio. kr. grundet lavere aktivitet på uddannelsesområdet end forventet.
- Konference og tjenesterejser nedskrives med 4 mio. kr. grundet lidt mindre rejseaktivitet end forventet ved udarbejdelsen af Q2.
- Renteindtægter nedskrives med 2 mio. kr. grundet lavere realiseret afkast til og med november end prognosticeret på baggrund af oplysninger fra CBS' finansielle rådgiver ved udarbejdelsen af Q2-prognosen.
- Hertil kommer en række mindre bevægelser, der netto medfører en opskrivninger af udgiftsforventningerne på 1 mio. kr. på andre poster.

Tabel 1: tredje kvartalsopfølgning fordelt på arter

mio. kr. løbende pl.	Jan-nov 2012	Jan-nov 2011	Budget 2012	Q2- prognose	Q3- prognose	Regnskab 2011
Indtægter						
Statstilskud direkte til CBS (taxameter og basistilskud)	932	889	925	918	930	913
Eksternt finansierede projekter	77	67	85	92	92	83
Andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed	6	17	14	15	8	23
Studerendes deltagerbetaling	155	151	144	156	149	149
Øvrige indtægter	35	73	63	56	50	90
Indtægter i alt	1.205	1.197	1.230	1.238	1.229	1.259
Omkostninger						
Lønoms-kostninger						
Lønoms-kostninger SLS - VIP	339	310	365	377	377	344
Lønoms-kostninger SLS - DVIP	87	87	98	102	98	97
Lønoms-kostninger SLS - TAP	250	252	278	277	276	286
Lønoms-kostninger SLS - Øvrige	1	1	1	1	0	-4
Lønoms-kostninger i alt	677	649	741	757	751	722
Driftsoms-kostninger						
Husleje og ejendomsskatter	84	95	83	82	84	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	45	36	45	50	49	45
Konferencer og tjenesterejser	47	30	47	60	56	37
Konsultant anvendelse (inc advokat, revision og vikar)	24	28	33	30	28	33
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	4	6	12	11	5
Øvrige driftsoms-kostninger	129	114	169	176	176	144
Driftsoms-kostninger i alt	338	308	384	410	404	362
Kapitaloms-kostninger						
Af- og nedskrivninger på bygninger	16	16	17	17	17	17
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger	7	10	6	7	8	11
Renteindtægter	3	2	2	7	4	3
Finansielle omkostninger	22	23	33	33	33	34
Kapitaloms-kostninger i alt	42	47	55	50	54	60
Omkostninger i alt	1.057	1.003	1.180	1.218	1.209	1.144
Resultat	148	193	50	20	20	115

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Forventning til omsætningen i december måned

Som det fremgår af tabel 1, har CBS et resultat til og med november måned på 148 mio. kr. Det skyldes to forhold: dels at CBS finanslovsbevilling er forudbetalt, dels at en række udgifter knyttet til især it-projekter, engangsbetalinger (f.eks. overskudsdeling med KU om Master in Public Governance på ca. 10 mio. kr.) og hensættelser (f.eks. til overdragelsesforretningen på to kollegier for ca. 10 mio. kr., der først forventes afsluttet i 2013) afholdes i december måned.

Således forventer CBS kun at have indtægter for netto 24 mio. kr. i december måned 2012 mod 102 mio. kr. i en gennemsnitsmåned. CBS forventer at have udgifter for 152 mio. kr. i december måned 2012. Det skal sammenlignes med, at CBS i december måned 2011 havde udgifter for 141 mio. kr., og at der har været en generel stigning i udgifterne i 2012 ift. 2011, hvilket forventes at smitte af på forbrugsniveauet i december 2012.

Omkostninger fordelt på hovedområder

Af tabel 2 fremgår forbruget fordelt på hovedområder.

Tabel 2: Forbrug fordelt på hovedområder

mio. kr. p/2012	Budget	Rev. Budget 2- 2012	Q2- prognose 2012	Q3- prognose 2012
Indtægter	1.230	1.230	1.238	1.229
Udgifter:	1.180	1.199	1.218	1.209
Uddannelsesområdet	328	328	334	332
Forskningsdekanen	225	225	207	201
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	176	176	202	198
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	402	421	427	431
Rektor*	6	6	6	6
Strategiske prioriteringer	44	44	41	41
Resultat	50	31	20	20

* Idet rektoratet fra 2013 behandles som særskilt område, er rektoratets forbrug teknisk indarbejdet i budget 2012. Budgettet lå tidligere under fællesadministrationen

Som redegjort for i Q2-notatet, er der blevet foretaget to budgetrevisioner, der begge vedrører fællesadministrationen, jf. tabel 3.

Tabel 3: Budgetrevisioner i 2012

Mio. kr. pl2012	Bevilling
Primo-udgiftsestimat	1.180
Ekstra it-investeringer	16
Udskiftning multifunktions-kopimaskiner	3
I alt udgiftsbevilling	1.199

Nedenfor uddybes ovenstående bevægelser:

- Udgiftsprognosen for **Uddannelsesområdet** nedskrives med ca. 2 mio. kr. ift. Q2-prognosen, hvilket især kan henføres til mindrekøb af DVIP-timer. Modsat trækker en mindre opskrivning af udgiftsprognosen for HD/Master.
- Udgiftsprognosen for **forskningsdekanen** nedskrives med 6 mio. kr. ift. Q2-prognosen, hvilket især skyldes mindreforbrug på ph.d.-skolerne end forudsat i Q2-prognosen, der primært kan henføres til, at størstedelen af de 45 nye ph.d.'ere, der finansieres via nedbringelsen af egenkapitalen, er blevet ansat senere end forventet i 2012.
- Udgiftsprognosen for **institutter** nedskrives med 4 mio. kr. ift. Q2-prognosen, hvilket især kan henføres til et lidt lavere forbrug på tværs af institutter og centre på konferencer og tjenesterejser end forventet ved Q2-prognosen.
- Udgiftsprognosen for **fællesadministrationen** opskrives med 4 mio. kr. ift. Q2. Det skyldes dels nedskrivning af kapitalindtægter på 2 mio. kr., dels en række mindre bevægelser til samlet 2 mio. kr. Dette kommer oven i det merforbrug på fællesadministrationen, der blev indmeldt i Q2 på 6 mio. kr., der skyldes udgifter til afvikling af kollegie-området samt udgifter til tomgangsleje.
- Rektoratet vil fra 2013 blive behandlet som et selvstændigt hovedområde. Derfor er rektoratet teknisk indarbejdet i 2012-prognosen på baggrund af Q3-prognosen.
- Udgiftsprognosen for **strategi-området** nedskrives med 1 mio. kr. (reelt 0,6 mio. kr.), hvilket skyldes en række mindre bevægelser på de forskellige initiativer, jf. tabel 4 nedenfor. Der gøres opmærksom på, at det reelle forbrug under Business in Society og World Class Environment initiativerne er højere end angivet i tabel 4. Dette skyldes dels, at initiativerne opnår ekstern medfinansiering, og dels at der er allokeret VIP-stillinger til initiativerne finansieret af forskningsdekanens budget.

Tabel 4: Q3-prognose for strategitiltag

mio. kr.	2012	2012	Jan-nov. 2012	2012
	Budget	Q2	Forbrug	Q3
Transformational initiatives:				
Business in Society (BiS) Platforms	5	2	2	2
World Class Research Environments (WCRE)	6	5	5	5
Stronger focus on entrepreneurship				
- CIEL	1	1	0	2
- CSE	2	2	2	2
Programme innovation:				
- ICT-Initiativer	4	5	5	6
- EngAge (self financing)	0	0	0	0
Principles of Responsible Management Education (PRME)	2	2	1	1
Strategic Partnerships (incl. Sauder)	1	1	1	1
Campus Development incl. green initiatives	5	5	3	5
Management Quality Essentials - initiatives include:				
Accreditation and ranking	1	1	0	1
Administrative service and efficiency:				
- First phase (research support and general administration)				
- Second phase (study administration including it-investment)	17	17	8	17
Total	44	41	27	41



Bilag 1: Udvidet indtægtsoversigt

	Aktivitetsgrundlag							Taxametersats (Finanslovens P/L)							2011 Resultat mio. kr.	2012 Q3 mio. kr.	2013 budget mio. kr.	2014 ramme mio. kr.	2015 ramme mio. kr.	2016 ramme mio. kr.	2017 ramme mio. kr.
	2011 R	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	P/L 2011	P/L 2012	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013
STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS															913	930	950	965	983	897	881
Taxameter tilskud til uddannelse:															581	605	631	639	653	601	589
Ordinær uddannelse	10.285	10.727	11.047	11.690	12.143	12.519	12.519								448	464	484	504	516	463	453
Takst 1	9.699	10.052	10.567	11.210	11.662	12.039	12.039	46.200	46.200	45.800	44.990	44.213	38.429	37.660	28	29	32	31	31	30	29
Efterindberetning	166	245					0	67.100	66.900	66.300	64.983	63.720	62.445	61.197	0	0	0	0	0	0	0
Takst 2	419	429	480	480	480	480	480								1	1	0	0	0	0	0
Efterindberetning	1	1					0								0	0	0	0	0	0	0
Elitetakst (taxameterstillæg)	31	34,4					0	30.300	30.800	30.433											
Færdiggørelsesbonus (2012-grundlag linie 94)																					
Gl. ordning / indfasning af ny																					
Bachelorbonus, takst 1	1.597	1.652	1.701	1.800	1.870	1.928	1.928	29.300	30.139	28.200	26.916	26.129	25.607	25.095	49	50	48	48	49	49	48
Bachelorbonus, takst 2	98	96	99	108	121	121	121	43.200	44.003	41.200	39.298	38.149	37.386	36.638	4	4	4	4	5	5	4
Kandidatbonus, takst 1	715	769	860	841	909	979	979	16.600	17.076	16.000	15.250	14.804	14.508	14.218	13	12	14	13	13	14	14
Kandidatbonus, takst 2	17	15	16	18	18	18	18	24.400	24.931	23.300	22.265	21.614	21.182	20.758	0	0	0	0	0	0	0
Udvekslingsstuderende	2.132	2.291	2.359	2.470	2.564	2.656	2.656	4.900	4.900	4.900	4.785	4.692	4.598	4.507	10	11	12	12	12	12	12
Efterindberetning	25														0	0	0	0	0	0	0
Udlandsstip.ordningen	376	377	627	700	777	857	857		4.123	4.900	4.785	4.692	4.598	4.507	2	2	3	3	4	4	4
Åben udd. - UBST (Dag)																					
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	127	134	136	138	140	142	144	21.300	17.500	17.200	16.856	16.519	16.189	15.865	3	2	2	2	2	2	2
Åben udd. - UBST (EXE)																					
Takst 1	322	279	322	300	300	300	300	21.300	17.500	17.200	16.856	16.519	16.189	15.865	6	6	6	5	5	5	5
Takst 2								40.700	33.200	32.900	32.292	31.664	31.031	30.410	0	0	0	0	0	0	0
Takst 3								56.400	46.000						0	0	0	0	0	0	0
Åben udd. - UVM (DIP)																					
HD (incl. Byg.takst)	1.308	1.283	1.300	1.350	1.400	1.450	1.500	11.900	12.000	12.200	12.200	12.200	11.956	11.717	15	15	16	16	17	17	18
ED (incl. Byg.takst)															0	0	0	0	0	0	0
Uspecifiseret indkøbsbesparelse																	-1	-1	-1	-1	-1
Basistilskud i alt															333	325	320	326	330	297	292
Basistilskud til Forskning:															247	249	253	258	264	232	227
Basisforskning															161	147	197	204	210	231,7	
Særlige forskn.bevillinger															9	7	2				
Basismidler (Globalisering)															57	63	33	33	33		
Post.doc-stillinger (Globalisering)															4	4	4	4	4		
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)															14	17	17	17	17		
Udmøntning af Match-fonden															3	3					
Præmieringsordning (Globalisering)																2					
Uforbrugte særbevillinger																7					
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:															85	77	67	68	66	65	65
Kapitalformål (aftrappes)															79	78	77	79	77	76	76
Øvrige formål															6	6	5	5	5	5	5
Fripladser og stipendier																-8	-16	-16	-16	-16	-16
Administrationsbesparelse																					
Ekstern finansierede projekter (uk95)															83	92	92	110	121	134	147
Andre eksterne midler (uk90 og uk97)															23	8	8	15	15	15	15
STUDERENDES DELTAGERBETALING															149	149	157	144	146	150	152
Deltagerafgift - USB	45	84	50	50	50	50	50	46.200	46.200	45.800	44.990	44.213	38.429	37.660	3	4	4	2	0	0	0
Deltagerafgift - Dag															2	2	2	1	1	1	1
Deltagerafgift - EXE															70	70	72	62	66	70	73
Deltagerafgift - DIP															74	73	79	79	79	79	79
ØVRIGE INDTÆGTER															90	50	46	46	46	46	46
Øvrige driftsindtægter og tilskud															79	43	39	39	39	39	39
Indtægt fra E-business	123	123	123	123	123	123	123	54.523	54.523	54.523	54.523	54.523	53.433	52.364	8	7	7	7	7	7	6
Kommerciel virksomhed															3						
Total															1.259	1.229	1.252	1.281	1.311	1.242	1.242



10. december 2012

Økonomifunktionen

Budget 2013

I dette notat præsenteres forslag til budget 2013 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er baseret på de strategiske prioriteringer, som bestyrelsen tiltrådte med notat om finansielle hovedprioriteringer 2013-2017.

Budgetforslaget vil betyde, at der kan forventes at være ca. 50 flere VIP-årsværk på CBS i 2013 ift. 2012, at de studerende i gennemsnit kan forvente at få ca. 7 pct. flere konfrontationstimer i 2013 ift. 2011, samt der fra medio 2013 lejes et samlet undervisningskompleks med kapacitet til ca. 900 ekstra studerende på én gang.

Endvidere giver budgetforslaget for 2013 rum til, at der kan afsættes ressourcer til at igangsætte en fokuseret indsats mod at forøge CBS' eksternt finansierede aktiviteter, styrke kontakten til virksomheder og begynde opbygningen af et stærkt alumni-netværk.

Endelig afsættes der, med forslaget til budget 2013, midler til at færdiggøre it-infrastrukturprojektet, således at CBS' it-infrastruktur er opgraderet til et tidssvarende niveau.

Af tabel 1 nedenfor ses direktionens forslag til budget 2013, hvor indtægter er fordelt på kategorier og udgifter er fordelt på hovedområder. Af tabel 2 ses budgettet fordelt på arter. I bilag 1 ses budgettet fordelt på arter og hovedområder. I bilag 2 ses en sammenligning mellem budgetforslaget 2013 og skitsebudgettet 2013, som bestyrelsen tiltrådte i oktober.

Tabel 1: Budgetforslag 2013

(mio. kr. løbende priser)	Q3- Prognose 2012	Budget- forslag 2013
Indtægter	1.229	1.252
Taxametertilskud til uddannelse:	605	631
Basistilskud til forskning mv.	325	320
Eksternt finansierede projekter	92	92
Studerendes deltagerbetaling	149	157
Øvrige indtægter	58	54
Udgifter:	1.209	1.302
Uddannelsesområdet	332	346
Forskningsområdet ekskl. institutter	201	242
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	198	193
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	431	457
Rektor	6	12
Strategiske prioriteringer	41	53
Resultat	20	-50

Det **indstilles**, at bestyrelsen godkender budgettet for 2013.

Efter udarbejdelsen af Budget 2013 er CBS blevet orienteret om, at CBS' bevilling til næste år vil blive korrigeret for evt. negativ balance mellem merit-STÅ fra CBS-studerende på udvekslingsophold (CBS-studerende, der tager fag i udlandet, hvilket CBS ikke får penge for) og STÅ for udenlandske gæstestuderende på udvekslingsophold (CBS får indtægter fra staten for de STÅ, som udenlandske gæstestuderende producerer). Det forventes, at blive en negativ korrektion af CBS taxameterbevilling på 4 mio. kr. i 2013. Den indarbejdes i Q1-opfølgningen. CBS vil arbejde for at få hjemmel til at pålægge egne studerende, at der skal opnås merit ved udenlandsophold på CBS-aftaler, således at udgiften kan reduceres. Der forventes dog ingen stor effekt i 2013, da opgørelsesperioden er efteråret 2012-foråret 2013.

Udvikling fra 2012 til 2013

I tabel 2 nedenfor sammenstilles forslag til budget 2013 med Q3-prognosen for 2012. For en udvidet indtægtstabel henvises til bilag 1 i notat om tredje kvartalsopfølgning 2012.

Tabel 2: Artsfordelt forslag til budget 2013 ift. forventede årsresultat 2012

mio. kr. løbende pl	Q3 2012	Budget 2013	Ændring 2012 -> 2013
Indtægter			
Taxametertilskud til uddannelse:	605	631	26
Basistilskud til forskning mv.	325	320	-6
Eksternt finansierede projekter	92	92	0
Studerendes deltagerbetaling	149	157	8
Øvrige indtægter	58	54	-5
Indtægter i alt	1.229	1.252	23
Omkostninger			
Lønomkostninger			
Lønomkostninger - VIP	377	426	49
Lønomkostninger - DVIP	98	96	-2
Lønomkostninger - TAP	276	297	21
Lønomkostninger - Øvrige	0	5	5
Lønomkostninger i alt	751	824	72
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	84	93	9
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	49	62	13
Konferencer og tjenesterejser	56	61	5
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	28	31	3
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	11	12	1
Øvrige driftsomkostninger	176	178	2
Driftsomkostninger i alt	404	436	33
Kapitalomkostninger			
Af- og nedskrivninger	25	20	-5
Renteindtægter	4	5	0
Finansielle omkostninger	33	27	-6
Kapitalomkostninger i alt	54	43	-11
Omkostninger i alt	1.209	1.303	94
Resultat	20	-50	-71
Egenkapital ex statsforskrivning	286	236	-50

Som det fremgår af tabel 2, forventes der i budgetforslag 2013 en stigning i indtægterne på ca. 23 mio. kr., og der foreslås en stigning i udgifterne på ca. 94 mio. kr. ift. prognosen for 2012-resultatet. Stigningen i indtægter kan især henføres til taxametertilskud til uddannelserne samt deltagerbetaling på især HD/Master-området.

Udgiftsstigningen kan især henføres til ønsket om at udvide VIP-staben, styrke undervisnings- og forskningssupporten samt leje af nye undervisningslokaler. Således stiger VIP-lønudgiften med 49 mio. kr., TAP-lønudgiften med 21 mio. kr. (Tap-udgiften svarer til det

niveau som bestyrelsen godkendte på sit oktobermøde), og udgifterne til bygningsdrift og vedligeholdelse med 13 mio. kr. Til gengæld bør det også bemærkes, at kapitalomkostninger falder med samlet 11 mio. kr. grundet dels færre udgifter til afskrivninger på anlæg som følge af strategien om i størst muligt omfang at straksafskrive, dels færre finansielle omkostninger, hvilket skyldes omlægning af CBS' realkreditlån i 2012.

Som det fremgår af tabel 3 nedenfor vil budgetforslag 2013 samlet betyde, at CBS fortsætter trenden fra de sidste år med en fortsat stigning i antallet af VIP, studerende og ekstern finansiering. Samtidig vil CBS for første gang i flere år få en markant udvidelse af antallet af m2 i 2013.

Tabel 3: Oversigt over centrale parametre for CBS 2009-2013

Økonomi, mio. kr.	2009	2010	2011	2012	2013
Omsætning	1.035	1.100	1.084	1.229	1.252
Resultat	36	29	115	20	-50
Egenkapital	122	151	266	286	236
Ansatte, årsværk					
VIP	508	557	556	607	659
DVIP	196	208	217	220	214
TAP	675	663	622	604	629
Bibliometrisk forskningsindikator					
	932	1.119	958	921	-
Antal indskrevne studerende					
Studerende	13.201	14.256	15.408	15.887	16.300
Areal, antal m2					
Samlet bygningsareal	118.306	118.306	118.306	121.306	128.306
Eksternt finansieret forskning, mio. kr.					
UK 95	95,1	83,0	84,0	92,0	92,0

Målsætninger for 2013

I tabel 4 nedenfor gives en prognose på tre for CBS centrale mål i 2013 med direkte finansielle konsekvenser.

Tabel 4: Målopfylde vurderet på baggrund af budgetforslag 2013

Mål	Fastsat hvor	Prognose 2013
10 pct. forøgelse af konfrontationstimer ift. 2011	Eget fastsat mål	Stigning på 7 pct.*
Stigning i ekstern finansiering på 10 pct. pr. år ift. 2011, svarende til 17 mio. kr. i 2013	Udviklingskontrakt	Stigning på 9 mio. kr.
VIP/DVIP-ratio på mindst 1,03 i 2013	Udviklingskontrakt	Ratio på 1,05

* Denne beregning er særskilt usikker, da datamaterialet er vanskeligt at opføre før undervisningsåret er afsluttet. Således foreligger der endnu ikke en solid opgørelse for 2012

Bemærkninger til målopfyldelsesforventningerne i tabel 4:

- Grunden til, at konfrontationstimerne kun forventes stiger med 7 pct. i 2013 mod forudsat 10 pct., vurderes at være, at studierne har haft svært ved øge konfrontationstimerne markant før efterårssemestret 2013. Således forventes målet fortsat nået i 2014.
- Der gøres en stor indsats i organisationen for at give incitament til at søge ekstra eksternt finansierede projektmidler, men effekten af CBS' øgede fokus på eksternt finansierede projekter vil først slå fuldt igennem i 2013, hvorfor resultatet først forventes at vise sig fuldt ud i 2014/2015.
- VIP/DVIP-ratioen som mål for fastlærerdækningen forventes at ligge over aftalen i udviklingskontrakten for 2013, hvilket især kan henføres til forventning om brug af færre DVIP i 2013 ift. 2012.

Forudsætninger for indtægtsbudget 2013

Nedenfor fremhæves nogle hovedusikkerheder ved indtægtsbudgettet 2013:

- Der må forventes mindre korrektioner af prognosen for **taxametertilskuddet** (ca. 50 pct. af CBS' indtægter) i løbet af året pba. de studerendes faktiske ageren. Idet taxameterindtægten udgør så stor en del af CBS samlede indtægter, vil selv mindre udsving i STÅ-produktionen have en betydelig effekt på CBS' indtægter.
- **Basistilskud til forskning** mv., der udgør ca. 26 pct. af CBS' indtægter, fastsættes på finansloven, hvorfor den primære usikkerhed knytter sig til mindre udmøntninger af ekstra puljer i løbet af året.
- Forventningen til indtægter fra **eksternt finansierede projekter** (ca. 7 pct. af CBS' indtægter) i 2013 er baseret på konkret budgettering af kendte projekter i 2013. Der er modsatrettede usikkerheder forbundet med budgettering af eksternt finansierede projekter. Dels vil der komme projekter i 2013, som ikke er forudset og altså ikke indgår i budgetteringen. Dels er der en tendens til optimistisk budgettering af aktiviteten på eksisterende projekter.

Når CBS bevilges et eksternt finansieret projekt, oplyser bevillingsgiver den samlede bevilling over de år, som projektet løber. Det kaldes bevillingstilsagnet. Efterhånden som CBS forbruger bevillingen nedskrives restbevillingstilsagnet. Balancen mellem tilgang og afgang af bevillingstilsagn er et udtryk for, om CBS i fremtiden vil kunne afholde flere eksternt finansierede aktiviteter end i foregående år.

Af tabel 5 ses udviklingen i samlede bevillingstilsagn siden 2009. Som det fremgår, er uforbrugte bevillingstilsagn steget med ca. 30 mio. kr. CBS er ved at implementere et nyt projektmodul i budgetsystemet, der vil gøre det muligt at

lave en periodiseret prognose for forbruget af bevillingssagn. Systemet forventes fuldt implementeret fra medio 2013.

Tabel 5: Udvikling i samlet uforbrugte bevillingstilsagn (UK95)

	2009	2010	2011	2012*	2013
Samlet uforbrugt bevillingstilsagn primo året	227	196	229	214	256
Tilgang	63	115	68	134	- **
Afgang	94	81	83	92	92
Nettobevægelse	-31	33	-15	42	-

*2012 Prognose, endelig opgørelse kendes primo 2013

** CBS har ikke nogen prognose for forventede nye bevillingstilsagn i 2013

- Studerendes **deltagerbetaling** repræsenterer ca. 13 pct. af de samlede indtægter og stammer overvejende fra HD og Master. Desuden stammer en lille indtægt fra betalende studerende på daguddannelser. Skønnet over den samlede deltagerbetaling vil være usikkert, fordi det afhænger af antallet af betalende studerende. Især må usikkerheden på masterprogrammerne fremhæves, idet meget små udsving i deltagerbetalingen vil have reel betydning for programmernes lønsomhed.
- **Øvrige indtægter**, der udgør ca. 4 pct. af CBS' indtægter, udgøres af en lang række mindre indtægter. Nogle af disse indtægter er faste, tilbagevendende indtægter, hvor hovedudfordringen er at forudsige årets niveau, mens en række af de øvrige indtægter på især institutter og centre knytter sig til helt konkrete aktiviteter, der endnu ikke er planlagt. Der er således tale om en høj grad af skøn på denne post. Bortfald af indtægter vil dog blive modsvaret af bortfald af aktiviteter og dermed udgifter.

Udgiftsbudget 2013

I dette afsnit redegøres først for principperne for opstilling af budgettet, forudsætningerne omkring niveauet for egenkapitalen og TAP-lønbudgettet, hvorefter udgiftsbudgettet gennemgås på hovedområdeniveau.

Principper for opstilling af budget 2013

- Budgettet er i alt overvejende grad baseret på bottom-up budgettering. Dog modtager institutterne fortsat automatisk allokerede bevillinger baseret på baggrund af en aktivitetsopgørelse for sidste år (2012). Det er især nyt, at studierne ikke længere modtager automatisk allokerede bevillinger.
- Det vurderes, at bottom-up budgetteringen har givet en bedre budgetteringskvalitet og vil give et bedre grundlag for udgiftsstyringen, da der i højere grad har været en dialog omkring aktivitetsforudsætninger.
- I 2012 har målet været at øge organisationens evne til at forbruge de forøgede bevillinger. Derfor var budgettet baseret på, at der blev delt mere ud i bevillinger, end der blev forventet forbrugt i det centrale budget, hvilket bestyrelsen blev orienteret om i forslaget til budget 2012.
- Med resultatet 2012 har organisationen vist, at den har kapacitet til et forøget forbrug, hvorfor det vurderes realistisk at øge forbruget fra 2012-prognosen til 2013-budgettet med næsten 100 mio. kr.
- I 2013 opereres kun med en merbudgettering på 10 mio. kr., hvilket for et universitet vurderes at være relativt lavt, da den historiske erfaring viser, at der underforbruges ift. forventningerne ved primobudgetteringen. Dette skal også ses i lyset af, at der budgetteres med et underskud på 50 mio. kr. Direktionen vil månedligt modtage en økonomiopfølgning, hvor der følges op på trends, som kan spores i den økonomiske udvikling. Hvis disse trends giver anledning hertil, vil direktionen tilpasse det økonomiske forbrug i enten opadgående eller nedadgående retning. Med mindre der sker store uforudsete ændringer i de økonomiske rammer, så vurderes denne styring at kunne ske ved mindre tilpasninger af forbrugsprofilen i fællesadministrationen, dekanaterne og rektoratet.

Niveau for egenkapital

Med et resultat på -50 mio. kr. vil CBS nedbringe sin egenkapital til 236 mio. kr. Det er på niveau med det angivne i prioriteringspapiret tiltrådt på bestyrelsesmødet i oktober, og nedbringelsen af egenkapitalen mod et niveau på 200 mio. kr. (hvoraf 50 mio. kr. er reserveret til medfinansiering af en ny bygning) følger således den forudsatte tidsplan.

TAP-løn-budget for 2013

Bestyrelsen godkendte på sit oktober møde, at TAP-lønrammen for 2013 blev 296 mio. kr. TAP-lønrammen er efterfølgende øget med 1 mio. kr., hvilket skyldes udgifter til 11 midlertidige akutjob-stillinger, som CBS er forpligtet til at slå op i 2013. Stillingerne forventes placeret i Campus Service og i Biblioteket. Der er ikke afsat midler til finansiering af en evt. fortsættelse af akutjobordningen i efteråret 2013.

Der forventes fortsat et fald i TAP/(VIP+DVIP)-ratioen ift. forventning til 2012, men faldet er justeret ned ift. prognosen fra oktober grundet langsommere ansættelse af VIP samt mindre forbrug på DVIP end forventet. Prognosen for 2013 er nu 0,72 mod en prognose på 0,65 i oktober. Prognosen for 2012 er 0,73. I 2011 var ratioen 0,80.

I oversigten nedenfor ses indsatsområderne for de nye TAP-stillinger:

- Øget uddannelsesaktivitet;
- Øget forskningssupport set i lyset af en prognosticeret markant udvidelse af antallet af VIP fra 2012 til 2013, jf. ovenfor;
- Satsning på forøgelse af ekstern finansiering:
 - o Støtte til ansøgninger om og administration af nye eksternt finansierede projekter;
 - o Internationalt forskningssamarbejde;
 - o Alumni-aktiviteter;
 - o Fundraising og virksomhedskontakt;
- Green campus strategi;
- Overgang til STADS, som midlertidigt sætter IT-driften under pres;
- Styrket basisadministration, herunder it-support til nye bygninger og etablering af it-infrastruktur.

Udgiftsbudget på hovedområder

Uddannelsesområdet

Uddannelsesområdet består af daguddannelserne, betalingsuddannelser (primært HD og Master), den centrale studieadministration, uddannelsesdekanens tværgående initiativer samt en mindre udgift til uddannelsesdekanens sekretariat. I tabel 6 nedenfor opsummeres budgettet i hovedposter. Det skal bemærkes, at HD og Master-området primært er finansieret af deltagerbetaling.

I 2012 forventes uddannelsesområdet at anvende samlet 332 mio. kr., jf. tabel 1. Som det fremgår af tabel 6 nedenfor, så budgetteres der med et forbrug på 346 mio. kr. i 2013. Merforbruget er især udtryk for flere konfrontationstimer og en større fastlærer-dækning på daguddannelsesområdet. På HD/Master-området forventes også en højere

fastlærerdækning, men dette betyder ikke et større forbrug i 2013 ift. 2012, idet især Master-området i 2012 afholder nogle store engangsbetalinger.

Tabel 6: Bruttoudgifter på uddannelsesområdet

<i>Budgetområder (mio. kr.)</i>	Budget 2013
Dekanen, tværgående puljer inkl. sekretariat	19
Studieadministrationen	43
Daguddannelserne	187
HD & Master (ekskl. bidrag til fællesadm.)	97
I alt	346

Med budget 2013 prioriteres især tre forhold:

- En fortsat større fastlærerdækning, også på HD- og Masteruddannelserne
- En fortsat forøgelse af konfrontationstimerne
- En stadig styrkelse af uddannelsesadministrationen, med særligt fokus på den nye Student HUB

Forskningsområdet ekskl. institutter

Forskningsdekanens hovedudgifter vedrører ansættelser af VIP'er og ph.d.'er samt drift af sekretariatet for forsknings- og ph.d.-support.

I 2012 forventes et forbrug på 201 mio. kr., jf. tabel 1. Som det fremgår af tabel 7 nedenfor forventes der et forbrug i 2013 på 242 mio. kr. Den store stigning i forbruget skyldes primært fuld indfasning af 45 ekstraordinære ph.d.-stillinger samt ansættelse af VIP i permanente stillinger. Endvidere forventes et højere forbrug på forskerskolerne i 2013 ift. 2012 grundet de mange ekstra ph.d.'ere.

Tabel 7: Forskningsdekanens hovedbudgetposter

<i>Budgetområder (mio. kr.)</i>	Budget 2013
VIP-løn (inkl. frikøb)*	181
Ph.d.-løn(inkl. frikøb)*	36
Dekanpuljer, forskerskoler mv.	14
Forsknings og ph.d.-support-sekretariatet	10
I alt	242

* efter regulering for salg af undervisning til uddannelser og frikøb

Med budget 2013 prioriteres især følgende områder:

- En fortsat udvidelse af VIP. Således vil de 45 ekstraordinære ph.d.-stillinger være fuldt besat i 2013.
- Midler til medfinansiering af eksternt finansierede stillinger

- Forøget støtte til eksternt finansierede projekter

Institutter inkl. eksternt finansierede projekter

Institutterne tildeles midler direkte fra direktionen på baggrund af TAP/Annuum-modellen, fordeling af Head of Department Development Fond samt bevillinger til forskerskoler, studieledere, institutledere mv. I alt har institutterne fået tildelt ca. 84 mio. kr. i 2013. Endvidere tiltrækker institutterne selv midler i form af eksternt finansierede forskningsprojekter, overhead fra eksternt finansierede forskningsprojekter samt andre indtægter, f.eks. i form af donationer til enkeltforskere mv.

Institutterne forventer i 2012 et forbrug på 198 mio. kr. inkl. forbrug på eksternt finansierede projekter. Som det fremgår af tabel 8 forventes et forbrug på 195 mio. kr. i 2013, hvoraf 9 mio. kr. er budgetteret under strategibudgettet. Således skal forbruget i 2012 sammenlignes med et budgetteret forbrug på institutterne på 186 mio. kr. Forbrugsfaldet vurderes at skyldes, dels en lidt konservativ budgettering af aktiviteter på eksternt finansierede projekter, dels en lidt konservativ budgettering af indtægter fra øvrige indtægter, dels at institutterne ikke medtager aktiviteter, der finansieres via overførslen fra andre enheder på CBS. Derfor er forbruget i det centrale budget også justeret op med 6 mio. kr. for at tage højde for denne konservatisme. Det skal understreges, at hvor det på tværs af institutterne kan konstateres, at der er tale om en lidt konservativ budgettering, så kan denne vurderede konservatisme ikke specificeres på institutniveau.

Tabel 8: Oversigt over institutternes budgetterede udgifter

Institut, mio. kr.	Budgetterede udgifter	Heraf eksterne projekter
Institut for Afsætningsøkonomi (AØ) & Center for Tourism and Culture Management (TCM)	9	3
Juridisk Institut (JUR)	4	1
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF)	20	8
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ) & Center for Virksomhedsledelse (CVL)	15	7
Institut for Finansiering (FI)	18	7
Økonomisk Institut (ECON) & CEBR & CEBR Analyse	22	15
Institut for Organisation (IOA)	13	6
Institut for IT-ledelse (ITM)	7	2
Institut for Regnskab og Revision (RR)	4	0
Department of International Business Communication (IBC) & DanTerm	13	3
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse (INT)	12	4
Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO)	16	10
Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse (IKL)	17	10
Department of Business and Politics (DBP)	20	15
Institut for Strategi og Globalisering (SMG)	4	1
I alt brutto	195	91
Heraf budgetteret under strategi	9	
Central korrektion	-6	-1
I alt netto	193	92

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Prognosen for eksternt finansierede projekter er usikker, men idet udgifter og indtægter alt overvejende følges ad, så er den samlede risiko for CBS' budget håndterbar.

Rektoratet

Fra 2013 behandles rektoratet som et selvstændigt budgethovedområde (tidligere en del af fællesadministrationen). Ud over driften af selve rektoratet afholdes også en række tværgående udgifter, som f.eks. CBS-medlemskaber af foreninger, tilskud til årsfesten mv., jf. tabel 9.

Det er endvidere fra 2013 besluttet at etablere en mindre pulje til nye initiativer fra direktionen. Puljen kan f.eks. anvendes til medfinansiering ved eksterne projekter af generel interesse for CBS.

Tabel 9: Budget 2013 rektoratet

mio. kr.	Budget
Drift rektoratet	6
Tværgående tiltag (f.eks. årsfest)	3
Direktionens pulje	3
I alt	12

Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter

I 2013 er de tværgående hovedprioriteter i fællesadministrationen færdiggørelse af etablering af ny it-infrastruktur samt udvidelse af campus med en ny bygning. Derudover vil fællesadministrationen især have fokus på at styrke supporten til forsknings- og uddannelsesmiljøerne på CBS.

Tabel 10: Forbrugsforventning fordelt på fællesadm.enheder

mio. kr.	Budget 2013
Campus drift og investeringer	104
Husleje og Ejendomsskatter	95
IT-afdelingen inkl. it-projekter	60
Kapitalomkostninger	43
Økonomi&Forretningsudvikling	43
Biblioteket	29
Det Internationale Kontor	28
External affairs	18
HR	18
Andre tværgående udgifter	5
Evalueringsenheden	3
Andre mindre enheder	3
Legal services	3
Bladudvalget & Stud.org	4
I alt	457

I 2012 forventes CBS at forbruge 431 mio. kr., jf. tabel 1. Det forventes at stige til 457 mio. kr. i 2013. Der redegøres for hovedbegrundelserne herfor i tabel 11 nedenfor.

Med budget 2012 besluttede bestyrelsen at lave en engangsoverførsel af 2,0 mio. kr. til en studenteraktivitetspulje. På bestyrelsens oktobermøde blev det besluttet at videreføre studenteraktivitetspuljen. Der har været et forbrug på studenteraktivitetspuljen inkl. overhead på 1,3 mio. kr. i 2012. Der videreføres således 700.000 kr. fra 2012 til 2013. Der budgetteres med, at der i 2013 overføres 800.000 kr. til studenteraktivitetspuljen, således at der vil være 1,5 mio. kr. i puljen i 2013. Det vurderes at være et realistisk niveau for det faktiske forbrug. Det er dog aftalt, at direktionen og de studerende evaluerer det foreløbige 2013-forbrug og de tilknyttede aktiviteter i efteråret 2013 og herunder drøfter muligheden af en ekstra overførsel allerede i 2013. Der tages stilling til niveauet for en evt. overførsel i 2014 med budgettet for 2014.

Tabel 11: Begrundelser for forøget forbrug i fællesadministrationen i 2013 ift. 2012

mio. kr.	
Forventet forbrug 2012	431
Forventet forbrug 2013	457
Aktivitetsstigning 2012->2013	26
Hovedbegrundelser:	
- Bygninger	10
- Feriepengehensættelse mv.	5
- Campusvedligehold	12
- IT-investeringer	-7
- TAP-medarb.	3
- Andre mindre bevægelser	2
I alt	26

Strategiske prioriteringer

Bestyrelsen godkendte i oktober i prioriteringspapiret rammen for strategibudgettet. Budget 2013 tager udgangspunkt heri. Af tabel 12 fremgår budgettet. Rammen til hhv. BiS-plattformene og det studieadministrative it-projekt er hævet ift. den af bestyrelsen godkendte ramme. Det er sket på baggrund af en konkret budgettering af de to poster. I 2013 igangsættes to ekstra BiS-platforme.

Tabel 12: Strategibudget opfølgning

mio. kr., løbende pl	2012 Q3	Forslag 2013 Budget
Transformational initiatives:		
Business in Society (BiS) Platforms	2	11
World Class Research Environments (WCRE)	5	6
Stronger focus on entrepreneurship		
- CIEL	2	1
- CSE	2	2
Programme innovation:		
- ICT-Initiatives	6	4
- EngAge (self financing)	0	0
Principles of Responsible Management Education (PRME)	1	2
Strategic Partnerships (incl. Sauder and IMT)	1	1
Campus Development incl. green initiatives	5	6
Management Quality Essentials - initiatives include:		
Accreditation and ranking	1	1
Study administration including it-investment	17	19
Total	41	53

Bilag 1: Udgiftsbudget 2013 fordelt på arter og hovedområder

mio. kr. pl13	EDU	FORSK	Institutter inkl. Ex.fin.	Fællesadm.	Rektor	Strategi	I alt
Omkostninger							
Lønomkostninger							
Lønomkostninger - VIP	137	207	75			6	426
Lønomkostninger - DVIP	94			2			96
Lønomkostninger - TAP	64	23	50	152	4	4	297
Lønomkostninger - Øvrige				5			5
Lønomkostninger i alt	295	230	125	159	4	11	824
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter				93			93
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt				58		4	62
Konferencer og tjenesterejser	13	3	32	8	1	4	61
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	1	1	1	24	1	3	31
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	4	1	4	1		4	12
Øvrige driftsomkostninger	33	7	31	73	6	28	178
Driftsomkostninger i alt	51	11	68	256	8	42	436
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger				20			20
Renteindtægter				5			5
Finansielle omkostninger				27			27
Kapitalomkostninger i alt	0	0	0	43	0	0	43
Omkostninger i alt	346	242	193	457	12	53	1.303

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Bilag 2: Sammenligning mellem forslag til budget 2013 og rammen for 2013 i skitsebudgettet til bestyrelsens oktobermøde

(mio. kr. løbende priser)	Q3- Prognose 2012	Prioriterings- oplæg 2013	Budget forslag 2013	Diff. Budget- Prioritering
Indtægter	1.229	1.280	1.252	-27
Taxametertilskud til uddannelse:	605	650	631	-19
Basistilskud til forskning mv.	325	320	320	0
Eksternt finansierede projekter	92	100	92	-9
Studerendes deltagerbetaling	149	139	157	18
Øvrige indtægter	58	71	54	-18
Udgifter:	1.209	1.329	1.302	-27
Uddannelsesområdet	332	351	346	-6
Forskningsområdet ekskl. institutter	201	248	242	-7
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	198	216	193	-23
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	431	464	457	-7
Rektor	6	6	12	6
Strategiske prioriteringer	41	44	53	9
Resultat	20	-50	-50	0

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Indtægtsbevægelser:

Taxameterindtægten

Den forventede taxameterindtægt for 2013 nedskrives med 19 mio. kr. ift. prognosen til bestyrelsens oktobermøde, hvilket skyldes den endelige konsolidering af prognosen for kommende år på baggrund af årsresultatet 2012 (opgøres for perioden oktober 2011 – september 2012).

Konsolideringen er ikke udtryk for, at der vil være mindre aktivitet i 2013 end i 2012. Indtægten forventes fortsat at blive mere end 20 mio. kr. højere i 2013 end i 2012.

Nedskrivningen kan henføres til

- Nedskrivning af STÅ-indtægt, primært færdiggørelsesbonus: 13 mio. kr.
- Nedskrivning af HD-taxameterindtægt: 6 mio. kr.

Eksternt finansierede projekter

Prognosen for eksternt finansierede projekter i prioriteringspapiret var baseret på udviklingskontraktens mål. Den nuværende prognose er baseret på budgettering af kendte projekter i 2013. På den ene side vil der komme projekter i 2013, som ikke er forudset, men aktiviteten på dem vil formentlig ikke være stor. På den anden side er der en ten-

dens til optimistisk budgettering af aktiviteten på kendte projekter. Der knytter sig således en vis usikkerhed til budgetteringen i begge retninger.

Indtægter fra deltagerbetaling på HD/Master

I prioriteringspapiret var det forventet, at det statslige tilskud til Master in Public Governance ville falde helt bort fra 2013. Det er imidlertid blevet muligt at modtage tilskud til moduler i foråret 2013, hvis disse er betalt inden 31/12-2012. Derfor er aktivitetsforventningen i 2013 opjusteret. Tilsvarende er der sket en mindre opjustering af aktivitetsforventning på de øvrige Master- og MBA-uddannelser.

Øvrige indtægter

Posten er generelt vanskelig at budgettere. Den er nedskrevet på baggrund af erfaringerne siden udarbejdelsen af Q2-prognosen. Budgettet er baseret på kendte indtægter i fællesadministrationen, på uddannelsesområdet og hos Forskningsdekanen samt en forventning til indtægterne på institutterne. Denne forventning er dog usikker, da der er tale om helt decentralt genererede indtægter, der vanskeligt prognosticeres.

Hovedudgiftsbevægelser:

Som følge af nedjusteringen af indtægtsforventningerne med 27 mio. kr. har det været nødvendigt at tilpasse forbruget i 2013 med 27 mio. kr. Det er sket ved nedenstående tiltag. Forbruget i 2013 er dog fortsat næsten 100 mio. kr. højere end prognosen for 2012.

- Uddannelsesområdet har mindrebehov for 6 mio. kr. (skyldes især mindre køb af DVIP-timer)
- Forskningsdekanens område har mindrebehov for 7 mio. kr. (skyldes især langsomme ansættelse af VIP'ere end forventet)
- Bortfald af indtægter fra eksternt finansierede projekter og øvrige indtægter på institutterne for i alt 23 mio. kr. reducerer institutternes ramme tilsvarende. Der er ikke tale om besparelser, men alene bortfald af forventede indtægter fra eksterne kilder.
- Fællesadministration og rektors budget reduceres samlet med 1 mio. kr.
- Strategibudgettet opskrives med 9 mio. kr. til især forskningsrettede tiltag og nyt studieadministrativt-it-system (STADS).

4. Uddannelse og forskning – drøftelse

I forbindelse med drøftelsen af uddannelsesredegørelsen på bestyrelsens oktoberseminar konstaterede bestyrelsen, at der var behov for – i lyset af de snærende og til dels modsatrettede krav om flere undervisningstimer, højere fastlærerdækning og vækst i antal studerende – en redegørelse for hvad forskningsbaseret uddannelse betyder på CBS. Redegørelsen skulle også kunne fungere ift. eksterne interessenter.

Den vedlagte version er et første udkast, som på baggrund af input og data fra bestyrelsen og organisationen vil blive færdigudviklet til bestyrelsens april møde.

Papiret fremlægges med henblik på drøftelse i bestyrelsen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
4	4.1	Forskningsbaseret undervisning ved CBS

Forskningsbaseret uddannelse ved CBS

Indledning

Universiteter har deres historiske oprindelse i forskellige typer af institutioner, hvor et fællesskab af forskere og studerende udviklede viden. Sondringen mellem forskere og studerende har ikke altid været skarp – men det har definitionen af videnskab heller ikke.

I moderne tid, og særlig efter amerikansk forbillede, er universiteter også – og i stigende grad - blevet anskuet som på samme tid forskningsinstitutioner og uddannelsesanstalter. Forskningen skal frembringe nyttig ny viden, og uddannelserne skal give de studerende kompetencer, der er relevante og nyttige både for dem selv og for samfundet. Det gør det muligt at se forskning og uddannelse som to adskilte funktioner og processer, og derved opstår spørgsmålet om, hvilken rolle, forskningen spiller i forhold til uddannelserne.

Det har af og til været problematiseret, om der er forskel på de interesser, som forskning og uddannelse tjener. Det kan ikke vises empirisk, at der skulle være en sådan forskel; sammenkoblingen er generelt bredt accepteret. Blandt andet er dette synligt i en stor europæisk undersøgelse, foretaget af det europæiske Tuning Project (se bilag 2). I en grundig rapport fra Videnskabernes Selskab slås det også fast, at forskning og videregående uddannelser hører sammen (Bilag 3).

I dansk lovgivning er det foreskrevet, at universiteterne bedriver "forskningsbaseret uddannelse" (Universitetsloven, §2). Begrebets betydning og indhold har særlig siden 1960'erne (ved masseuniversitetets opståen) været genstand for hyppige diskussioner, som har drejet sig om både hvad der ligger i begrebet og hvilke uddannelser, der præcis hører ind under det. Det danske akkrediteringssystem har indført forskningsbasering som et kriterium for akkreditering og derfor forsøgt sig med en operationel definition – ACE Danmarks Kriterium 2:

- At "give de studerende viden, færdigheder og kompetencer baseret på forskning inden for det/de pågældende fagområde(r) og, hvor det er relevant, baseret på interaktionen mellem forskning og praksis."
- At "Uddannelsen er tilrettelagt af aktive forskere"
- At "de studerende undervises i udstrakt grad af aktive forskere"
- At "Uddannelsen har nær tilknytning til et aktivt forskningsmiljø", og
- At "Forskningsmiljøet bag uddannelsen er af høj kvalitet"

Som det ses, kan uddannelser i ACE Danmarks system være mere eller mindre forskningsbaserede – egenskaberne "aktive", "udstrakt", "nær" og "høj" vil være til stede i et større eller mindre omfang. Til gengæld er det ikke indikeret, at en uddannelse kan nøjes med et udsnit af egenskaberne – der skal være noget af det hele. I sagsbehandlingen vurderer ACE Danmarks sekretariat om forskningsbaseringen er god nok. I publikationen 'Forskningsbasering i Universitetsuddannelser – en tværgående opsamling af uddannelsesakkrediteringer fra 2010 og 2011' har institutionen udfoldet sin opfattelse af forskningsbasering yderligere og indført en række yderligere parametre uden dog at foreslå disse indført i Kriterium 2.

Eftersom forskningsbaseret er en relativ egenskab, kan en **uddannelse** være forskningsbaseret, selv om kun en del af **undervisningen** i den er forskningsbaseret. Den nøjere sammenhæng imellem disse to størrelser ikke fastlagt, og det er klart at en forskningsbaseret uddannelse er præget af forskningsbaseret undervisning – men det er også klart at det er en vurderingssag, hvor meget der hører til.

Da Rigsrevisionen satte sig for at undersøge i hvor høj grad de højere uddannelser var forskningsbaserede, gik man direkte til operationaliseringen og så kun på undervisningen, ikke på uddannelsernes helhed. Man valgte også kun én egenskab ved undervisningen, den med at der undervises af aktive forskere: "*forskerdækningen*". Den kan i princippet måles på tværs af fagområder og universiteter, men er naturligvis begrænset i sit indhold og usikker på grund af variation i opførelsesprincipper.

Operationalisering af begrebet forskningsbaseret uddannelse

CBS har brug for en definition af begrebet forskningsbaseret uddannelse, som dels reflekterer bredden i begrebet, dels forbinder det til de **kompetencer**, som er den centrale variabel i styringen af CBS's uddannelser.

Forskningsbaseret uddannelse på CBS bidrager til 3 brede kvalifikationer: Evnen til kritisk refleksion, beherskelse af videnskabelig arbejdsproces, og indsigt i et eller flere forskningsområder.

Disse 3 kompetencer indebærer, at forskningsbaseret uddannelse og undervisning er kendetegnet ved

- At de studerende opnår færdighed i **Kritisk refleksion**, dvs. at man ikke lærer sandheder udenad, men beskæftiger sig med hvad begreberne sandt og falsk, rigtigt og forkert, gyldigt og ugyldigt, dækker over. Det er grundlæggende en metateoretisk øvelse, men kan også udfoldes som en refleksion over dels en teorikritik, dels forskellige alternative teorier der dækker samme område
- At man lærer **videnskabelig arbejdsproces**, dvs. overvejelser over, hvilke formål en analyse tjener, at vælge kritisk blandt teorier ud fra deres gyldighed og relevans, at indsamle og behandle data samt konkludere på dem, og at følge og kritisk vurdere anerkendte metoder
- At de studerende opnår viden om et eller flere **forskningsområder**, hvor de lærer områdets arbejdsmetoder, teorier og resultater og dets indplacering i forsknings- og formidlingssystemerne.

De 3 kvalifikationer er fælles for alle uddannelser og kurser på CBS, men de vil blive udfoldet forskelligt i forhold til uddannelsens niveau og fagets karakter og traditioner.

De forskellige uddannelser beskrives ved deres curriculum, didaktik og organisation:

1. Curriculum: Læringsmål, pensum, undervisningsmateriale, studiestruktur, progression
2. Didaktik: pædagogik (holdstørrelse, timetal, undervisningsaktiviteter, deltager interaktion) og eksamensform
3. Organisation: arbejdstid (timetal til undervisning, forberedelse, opgaver, eksamen), fagligt ansvar (fagkoordination, instituttilknytning) og undervisere (pædagogiske og faglige kompetencer)

Nogenlunde samme beskrivelsesramme bruges for de enkelte kurser.

I nedenstående skema er de tre kvalifikationer og deres operationalisering i forskellige former for curricula, didaktik og organisation illustreret.

KVALIFIKATIONER:			
OPERATIONALISERING:	KRITISK REFLEKSION (kompetence)	VIDENSKABELIG ARBEJDSPROCES (færdighed)	FORSKNINGSOMRÅDE (viden)
CURRICULUM	Bruge teorier og metoder med hensyn til deres metateoretiske grundlag. Kunne vælge blandt alternative teorier. Undervisere uddannet i universitetspædagogik	Arbejde med viden der bygger på videnskabelige metoder for indsamling, bearbejdning, anvendelse og formidling.	Opnå kendskab til relevante forskningsmiljøer, deres traditioner, resultater og muligheder.
DIDAKTIK	Dialogbaseret undervisning. Undervisningsmateriale, der rummer flere traditioner. Kurser i de forskellige discipliner relaterer dem til helheden af det videnskabelige felt.	Selvstændigt arbejde med projekter, baseret på data. Gruppearbejde. Formidling.	Forskningsmiljøets forskningsresultater indgår i undervisningen. Arbejde med primærkilder.
ORGANISERING	Progression og sammenhæng i uddannelsen. Uddannelsen styres af principper fastlagt på fakultetsniveau.	Større/afsluttende projekter vejledes af forskere, censureres eksternt.	Uddannelsen og undervisningen planlægges af aktive forskere, der sikrer forankring i det faglige miljø.

Uddannelsens mål er formuleret dels i læringsmål og kompetenceprofil, der afspejler ovennævnte generelle principper, dels i læringsmål på kursusniveau, som afspejler det enkelte kursus' bidrag til opfyldelsen af uddannelsens læringsmål. Uddannelsen består af en række kurser og andre studieaktiviteter. For at sikre tilstrækkelig kontakt mellem undervisere og studerende har CBS vedtaget, at alle fuldtidsstudier skal sikre et vist minimum af kontakt. I kurser, der planlægges som forelæsninger og øvelser, skal der være et ugentligt timetal på mindst 12 kontakttimer. Det er studienævnets ansvar at sikre sammensætning, omfang og rækkefølge af kurser, så sammenhæng og progression sikres. Studienævnet løfter dette ansvar i dialog med fagkoordinatorer og undervisere, f.eks. ved halvårslige lærermøder. Studienævnet anvender herudover studenterevalueringer, censorfeedback og eksamensdata i forbindelse med organiseringen af studiet, og kvalitetssikringen foregår i et samarbejde mellem dekanat, studienævn og institutter. Styringen af disse processer er beskrevet i oversigten i *Bilag 1*.

Måling af effekten af forskningsbaseret uddannelse

Resultatet af uddannelse tilrettelagt efter ovennævnte principper vil for det første kunne aflæses i kandidaternes opfyldelse af studiets læringsmål. I det eksisterende eksamenssystem reflekterer karaktererne opfyldelsen af fagenes læringsmål ud fra en gennemsnitsbetragtning. CBS arbejder på at registrere og dokumentere opfyldelse af de enkelte læringsmål i forbindelse med eksaminer, især udprøvnings af større projekter og lignende. Denne registrering og dokumentation er krævet af AACSB i forbindelse med akkrediteringen, men det tager tid at organisere den.

For det andet er der spørgsmålet, om de på forskning baserede kompetencer kan måles i kandidaternes videre færd – i deres præstationer på arbejdsmarkedet og i erhvervslivet. Her er der meget store metodeproblemer, fordi der som hovedregel ikke findes noget at sammenligne med; der eksisterer ikke erhvervsøkonomer med kompetencer tilsvarende CBS's kandidater, men opnået ved ikke-forsknings-baseret uddannelse. I alumneundersøgelser spørges alumnerne om de bruger deres studiekompetencer i deres arbejde – men sådanne brede spørgsmål er næppe egnede til at give svar på et mere specifikt spørgsmål om værdien af forskningsbaserede kompetencer. Noget af det nærmeste, man kommer evidens for relationen, er en rapport fra DEA, hvor det er forsøgt at sætte tal på det bidrag, som akademisk uddannelse giver til små og mellemstore virksomheder der ansætter universitetsuddannede (se *Bilag 4*).

Bilag:

1. Oversigt over styring af elementerne i matricens felter
2. Uddrag af 'Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Business', en rapport fra EUs Tuning Project.
3. Uddrag af hvidbogen 'Kvalitet i universitetsuddannelserne – Forskningsbaseret undervisning', Forskningspolitisk Årsmøde i Det Kongelige Videnskabernes Selskab 2011.
4. Uddrag af Martin Junge 'Notat om produktivitet og lange videregående uddannelser' CEBR, oktober 2010.

Bilag 1. Oversigt over styring af elementerne i matricens felter.

CBS' uddannelser består af en række kurser, organiseret i rækkefølge så der sikres sammenhæng og progression gennem uddannelsen. Det er derfor afgørende at konkretisere CBS' krav til forskningsbaseret uddannelse i forhold til form og indhold af de enkelte kurser, idet det erindres, at graden af tilstedeværelse af de fem elementer, der indgår i ACE Denmarks definition, naturligt må variere i forhold til målet med det konkrete kursus.

Det enkelte kursus er beskrevet ved 7 elementer:

1. Læringsmål, som danner udgangspunkt for udprøvning af de studerende
2. Curriculum (pensum, undervisningsmateriale)
3. Pædagogik (holdstørrelse, timetal, undervisningsaktiviteter, deltager interaktion)
4. Arbejdstid (timetal til undervisning, forberedelse, opgaver, eksamen)
5. Fagligt ansvar (fagkoordination, instituttilknytning)
6. Undervisere (pædagogiske og faglige kompetencer)
7. Eksamensform

CBS konkretiserer kravene til forskningsbaseret uddannelse for hvert kursus i forhold til disse dimensioner:

Curriculum vælges efter drøftelse internt på instituttet. Det sikres, at undervisningsmaterialet er opdateret (ex højst 5 år gammelt), repræsenterer fagets aktuelle status, inddrager primære kilder (artikler, antologier), cases og data fra praksis, og hvor det er relevant eksempler på instituttets egen forskning.

Instituttleder og fagkoordinator er fælles om dette ansvar. Kvalitetssikring af dette element indebærer **dokumentation af pensums aktualitet og relevans samt inddragelse af primære kilder og empiriske data.**

Pædagogikken bygger på CBS formulerede pædagogiske principper og tilrettelægges under hensyntagen til kursets læringsmål på en måde, der sikrer nødvendig tid til fordybelse, holdstørrelser, der muliggør dialog mellem deltagere og undervisere, aktiviteter, der sikrer aktiv deltager involvering, IKT faciliteter og fysiske rammer, der støtter den valgte pædagogiske model, inden for rammerne af studiets budget. **Studieleder og fagkoordinator er fælles om dette ansvar.** Kvalitetssikring af dette element indebærer **dokumentation af timetal i forhold til ECTS, holdstørrelse, IKT og fysiske rammer, undervisningsform.**

Arbejdstid fordelt mellem undervisning, studenterforberedelse, opgaveløsning, og eksamen tilrettelægges i forhold til fagets ECTS normering (fastsat af studienævnet) så den forventede studenterindsats realiseres.

Fagkoordinator er ansvarlig for dette. Kvalitetssikring af dette element indebærer **formulering af mål for forventet studenterarbejdstid, samt tidsstudier, der dokumenterer målets realisering.**

Fagligt ansvar placeres efter forhandling mellem studieleder og instituttleder. Kun faste Vip kan fungere som fagkoordinator. **Instituttleder er ansvarlig for forankringen af fagansvaret** på instituttet, herunder organisere interne uddannelsesmøder på instituttet. Kvalitetssikring af dette element indebærer **dokumentation af fagkoordinators stilling og ansættelsessted, samt afholdelse af halvårslige møder om fagindhold på instituttet.**

Undervisere vælges med hensyntagen til curriculum, pædagogik og læringsmål for faget. Instituttet er ansvarligt for sikring af undervisernes kvalifikationer. **Ansvar for bemanding af de enkelte fag ligger hos institut og studieleder i fællesskab.** Kvalitetssikring af dette element indebærer **dokumentation af**

underviseres stilling og ansættelsessted, samt af underviseres deltagelse i lærermøder inden for og på tværs af fagområder.

Eksamensform fastlægges under hensyntagen til læringsmål for faget, i dialog mellem fagansvarlig og studieleder. **Fagkoordinator har ansvar for formulering af eksamensopgaver**, som sikrer udprøvning af fagets læringsmål. Kvalitetssikring af dette element indebærer **dokumentation af, at eksamen udprøver kursets læringsmål, samt af karakterstatistik og censorfeedback, der måler opfyldelsen af læringsmål.**

Bilag 2. Uddrag af 'Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Business', en rapport fra EUs Tuning Project

I rapporten 'Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Business', som er en del af EU's såkaldte Tuning Project, kortlægges bl.a. hvilke kompetencer, forskere, kandidater, studerende og aftagere lægger vægt på i uddannelsen af erhvervsøkonomer. Undersøgelsen er særdeles omfattende, og blev gennemført både i 2002 og i 2008. Nedenfor refereres alene resultaterne af 2008 undersøgelsen. Tabel 1 angiver stikprøvestørrelsen for de forskellige grupper, og resultaterne i form af de 5 vigtigste kompetencer præsenteres i tabel 2.

Tabel 1 Stikprøvestørrelser i 2002 og 2008 undersøgelserne

Group	2002 Survey	2008 Survey
Academics	998	2041
Employers	944	879
Graduates	5183	1948
Students	-	2219
Total	7125	7087

Tabel 2 Top Generic Competences (all subject areas) Comparison of Academics', Graduates', Students' & Employers' rankings (ordered by means of academics' Top Five rankings)

Competence Reference No	Generic Competence	Academics	Graduates	Students	Employers
1	Ability for abstract thinking, analysis and reasoning	1	2	2	2
2	Ability to apply knowledge in practical situations	2	1	1	1
4	Knowledge & understanding of the subject area & understanding of the profession	3	4	4	4
14	Ability to identify, pose and solve problems	4	3	3	3
9	Capacity to learn and to stay up-to-date with learning	5	5	7	9

Undersøgelsen viser klart, at de kompetencer, der vurderes højest af samtlige grupper, er kompetencer der er tæt knyttet til en række af de nøgleord, som sædvanligvis forbindes med forskningsbaseret uddannelse. Det er endvidere slående, hvor stor lighed der er mellem rækkefølgen af de vigtigste kompetencer på tværs af de 4 grupper.

Bilag 3. Uddrag af hvidbogen 'Kvalitet i universitetsuddannelserne – Forskningsbaseret undervisning', Forskningspolitisk Årsmøde i Det Kongelige Videnskabernes Selskab 2011.

Under det forskningspolitiske årsmøde i Det Kongelige Videnskabernes Selskab var temaet forskningsbaseret uddannelse på dagsordenen, først og fremmest med henblik på at sætte fokus på 'et af universiteternes absolutte hovedbidrag til samfundet, nemlig tilførslen af viden og kompetence gennem de mange kandidater, som universiteterne uddanner, og som skal føre samfundet ind i en god fremtid' (citater fra Hvidbogens forord). I hvidbogens kapitel 5 – Hvad er forskningsbaseret undervisning? Og i Kapitel 6 – Hvorledes varetages forskningsbaseret undervisning i praksis, indkredses begrebet forskningsbaseret undervisning på en måde, som i høj grad understøtter den operationalisering, CBS har valgt i dette notat. Dette dokumenteres med følgende uddrag af hvidbogen, som bringes som direkte citater, uden kommentarer, da de i høj grad er selvforklarende. Hele hvidbogen kan findes ved at følge dette link: <http://www.royalacademy.dk/Files/Filer/PDF/hvidboger/Hvidbog%202011.pdf>

5. Hvad er forskningsbaseret undervisning?

I det foregående har vi omtalt en række generelle kriterier og vilkår for forskningsbaseret uddannelse. For den videre debat er det imidlertid vigtigt at få indkredset begrebet nøjere og gøre sig overvejelser om hvorledes det kan udmøntes i praksis.

Først er det vigtigt at gøre sig klart at forskningsbaseringen er et fællestræk for alle universitetsuddannelser og for alle niveauer i den enkelte uddannelse: BA, KA og ph.d. Der er naturligvis gennem de tre niveauer en oplagt progression i dybden af forskningsbaseringen, og i ph.d.-uddannelsen kulminerer den i de studerendes egne bidrag til forskningen og i deres forskningsformidling under undervisningsdelen af ph.d.-uddannelsen. Endvidere er der på hvert trin forskellig vægtning og udmøntning af forskningsbaseringen i de enkelte discipliner (jf. kapitel 6 nedenfor). En meget vigtig del af den forskningsbaserede undervisning findes i de afsluttende faser på hvert trin. Både bacheloruddannelsen og kandidatuddannelsen indeholder et afsluttende forløb, hvor den studerende arbejder selvstændigt med et forskningsnært emne under vejledning af en forsker (BA-projektet og specialet). Men forskningsbaseringen er og bør være mere og andet end disse meget klart forskningsrelaterede opgaver. Den kvalitet som forskningsbasering bidrager med i en uddannelse, er og skal være bredt ud over uddannelsens discipliner som en gennemgående forudsætning og vil derfor skulle kunne indgå på meget forskellig vis i forskellige undervisningssituationer.

Når man taler om forskningsbasering, vil mange umiddelbart måske komme til at tænke på en version hvor der er en meget direkte sammenhæng: Professoren tilbringer morgenen i laboratoriet og underviser om eftermiddagen i det han har forsket i. Af indlysende grunde kan dette kun gælde for en ret lille del af universitetsundervisningen. Det vil i praksis kun være relevant i forbindelse med avanceret undervisning og især for studerende der er fremme ved forskningens frontlinje, eksempelvis i ph.d.-uddannelsen. Man kan her fremdrage en parallel til forskningsbaseret produktion: Som ofte fremhævet, er det kun en ret lille del af den forskningsbaserede produktion i Danmark der bygger direkte på ny forskning udført af netop danske forskere her og nu.

Det er derfor vigtigt at besinde sig på at både undervisningen på de videregående uddannelser og produktionen i industrien og erhvervslivet i altovervejende grad må bygge på resultater i tilknytning til forskningens generelle, internationale tilstand. Det betyder også at det vil være forkert kun at se berettigelsen af forskningen som proportional med den direkte overførsel fra forskning til undervisning eller til danske patenter.

Tættere på kommer man hvis man tager udgangspunkt i det fag eller fagområde en bestemt forsker repræsenterer. Man kan så definere forskningsbaseret undervisning på den måde at den omfatter tilfælde hvor universitetsstuderende undervises af personer der udfører forskning inden for det fagområde der står på skemaet, men ikke nødvendigvis med det stof der konkret undervises i. Forskningsbasering drejer sig således typisk om at bringe de studerende i berøring med forskningens generelle tilstand på det pågældende fagområde.

Efter denne definition kan forskningsbaseret undervisning omfatte al universitetsundervisning under forudsætning af (1) at undervisningen – ideelt set – udelukkende foretages af lærere med forskningsforpligtelse; (2) at man definerer

fagområderne bredt nok – det er lettere at leve op til hvis man tager udgangspunkt i kategorier som ‘fysik’ og ‘litteratur’, end hvis man tager udgangspunkt i kategorier som ‘strengteori’ eller ‘narratologi’. Det er således vigtigt at der ikke (fx ved akkreditering) insisteres på en direkte kobling mellem de enkelte discipliner i uddannelsen og konkret forskningsaktivitet med disciplinrelevante publikationer. En sådan direkte binding vil blot virke som ny begrænsning af forskningsfriheden og vil lede til manglende dynamik i den fortsatte kvalitetsudvikling af uddannelserne. Der skal naturligvis være en vekselvirkning, men samlet er det vigtigere at uddannelserne til stadighed tilrettes forskningen end omvendt. Uddannelserne skal gennem kandidaterne kanalisere viden fra forskningens (typisk internationale) frontlinje ud til samfundet.

Værdien af denne forskningsbasering ligger i at underviseren kan sætte den viden der formidles, i relation til den proces der har frembragt den: Hun har været med på ‘værkstedet’ og ved hvad viden er baseret på, og hvilke betingelser der gælder for dens gyldighed. Et vigtigt udslag heraf er at underviseren ved at der har været givet andre svar på spørgsmålene end dem der gives i lærebogen, og at der måske kunne tænkes aktuelt at være andre svar (under nærmere bestemte forudsætninger). En klassisk dyd der hænger sammen hermed, er at ‘det rigtige svar’ ikke anses for tilstrækkeligt i universitetstraditionen – det skal forekomme sammen med en bevidsthed om hvad der giver dette svar status af at være det rigtige, og i hvilken sammenhæng det er hensigtsmæssigt at betragte svaret som rigtigt. Forskningsbasering indebærer med andre ord en dynamisk og kreativ holdning til viden som noget der ikke er endeligt eller endegyldigt fastlagt, men som der kan anlægges forskellige og nye perspektiver på. Forskningens drivkraft og grundelement er nysgerrighed og lyst til røkke ved de gængse forestillinger og hidtidige grænser for viden. Forskningsbaseret undervisning er derfor undervisning der engagerer de studerende i en nysgerrig og undersøgende holdning til viden. Innovation, ej imitation.

Under den igangværende internationalisering af forskningen betyder forskningsbasering at formidlingen vil have tråde ud til den internationale videnstilstand snarere end mekanisk at afspejle en bestemt lærebogs fremstilling. Forskningsbasering betyder derved at de studerende er koblet tættere på den internationale faglige udvikling end de ville være i et system hvor undervisningen tilrettelægdes ud fra rent pædagogiske kriterier. Undervisningen skal således tjene til at bringe de studerende i kontakt, ikke blot med det lokale forskningsmiljø, men det globale forskningsmiljø i faget. Det betyder på den anden side også at der kan opstå konflikter mellem hensynet til at medtænke faglige nybrud og hensynet til at give en strømlinet fremstilling der maksimerer effektiviteten. Det er oplagt vigtigt at undervisningen kanaliserer forskningen og den dynamiske og kreative holdning til viden bedst muligt ud til de studerende, hvilket naturligvis kræver almene pædagogiske kvalifikationer hos underviserne, således som det påpeges i notatet fra Københavns Universitet, men det er også vigtigt at pædagogikken holdes i nøje samspil med forskningsbaserings mål og ikke ender med at legitimere en kompromittering af disse mål.

6. Hvorledes varetages forskningsbaseret undervisning i praksis?

Men hvem er det så der skal varetage den forskningsbaserede undervisning? I praksis vil ikke alle universitetsundervisere, i hvert fald ikke når det drejer sig om BA-niveauet, være ansat med forskningsforpligtelse. Det har ofte været tematiseret at mængden af deltidsundervisere udgør en trussel mod begrebet forskningsbaseret undervisning. Der er imidlertid behov for at nuancere denne debat.

Som udgangspunkt for denne nuancering kan man nævne at der er to yderpunkter som næppe nogen i det akademiske miljø vil gøre sig til talsmand for. Det ene yderpunkt er at enhver undervisning, selv den ydmygeste instruktionstime, principielt burde udføres af medarbejdere med forskningsforpligtelse; om ikke andet vil det være udelukket af økonomiske grunde. Det andet yderpunkt er at betragte bachelorundervisning som liggende under det niveau hvor forskningsbasering er relevant. Dette sidste kunne man måske nok forestille sig at nogle uden for universiteterne ville kunne tænkes at gå ind for. Dette kan imidlertid udelukkes som en reel mulighed. Man finder på verdensplan ingen universiteter af nogen betydning, og da slet ikke dem vi gerne vil hæve os i verdensklasse med, hvor BA-delen varetages af ikke-forskere. En helt banal årsag hertil er at en toårig kandidatuddannelse er for kort tid til at indskole studerende i et forskningspræget miljø. Det er derfor helt afgørende at man bevarer ordlyden i universitetslovens §4, hvor universiteterne gives hjemmel til at udbyde BA-uddannelsen som forskningsbaseret uddannelse på lige fod med kandidatuddannelsen og ph.d.-uddannelsen. Fremtidens kreative vidensarbejdere skal rekrutteres og indskoles fra dag 1, også selv om studiestarten naturligt kun kan byde på en spæd start. Det kan dog omvendt ikke udelukkes at der på nogle studier er enkeltdiscipliner der er stærkt færdighedsprægede, og hvor formålet er at give de studerende et grundlag for efterfølgende at kunne tage de mere videnstunge og -kreative discipliner, og hvor indlæringen er styret af praktiske formål med et fast, endeligt afgrænset pensum og derfor ikke er direkte afhængig af forskningskvalificerede undervisere. Det forhold rokker dog ikke ved at samtlige BA-studier på universiteterne er og fortsat bør være altovervejende forskningsbaserede.

Spørgsmålet er derfor på hvilken måde man kan sikre forskningsbaserede BA-studier på en økonomisk realistisk måde. Der er flere forskellige tænkelige modeller. For det første kan man lade avancerede studerende assistere med undervisning - en mulighed der allerede anvendes i og uden for Danmark. Når dette kan kaldes forskningsbaseret undervisning, er det fordi disse studerende selv er en del af et forskningsmiljø mens de leverer denne undervisning.

Man kan også argumentere for at en underviser der har en forskningskarriere bag sig, kan fortsætte med at levere undervisning der kan karakteriseres som forskningsbaseret, også selvom vedkommende ikke længere er aktiv frontforsker. Dette har i tidligere tider været basis for en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem højproduktive og lavproduktive forskere, hvor en række af de sidste har været fremragende undervisere, og det var reelt dem der fik undervisningen på et institut til at fungere. En sådan arbejdsdeling er i tiltagende grad blevet vanskeliggjort fordi de skærpede krav om forskningsproduktivitet (primært målt ved publikationer) har gjort det betydelig mere risikabelt for fastansatte medarbejdere at lægge deres væsentligste engagement i undervisningen. Også om sådanne undervisere gælder at de kan vedligeholde undervisningens forskningsbaserede karakter ved at deltage aktivt i det videnskabelige miljø, herunder fungere som reviewere og bedømmere af afhandlinger. En optimal udnyttelse af medarbejdernes ressourcer på et institut forudsætter stor fleksibilitet, ikke kun i fordelingen af arbejdsopgaver mellem medarbejderne på et givet tidspunkt, men også i den enkelte medarbejders samlede karriere. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at ændre den nuværende incitamentsstruktur i retning af øget anerkendelse af vigtigheden af forskningsbaseret uddannelse. Med andre ord: Det skal i langt højere grad end tidligere gøres attraktivt for forskerne at gøre en særlig indsats for netop den type undervisning de har så gode forudsætninger for at levere – og også gøres mere legitimt i en periode at hellige sig denne vigtige opgave. Hvis et sådant forslag ikke bare skal være fromme ord, skal det få nogle universitetsansatte til at prioritere en indsats for undervisningen højere end de allerede gør af spontant engagement. Det kræver at der udvikles et incitamentsystem som gør at merit indhøstes i kraft af en indsats på undervisningssiden effektivt ligestilles med den merit man i en sådan periode ikke samtidig kan indhøste på forskningssiden. Hidtil har man savnet overbevisende bud på et sådant system. I mangel heraf vil det øgede pres på forskningssiden uvægerligt tendere imod en nedprioritering af den forskningsbaserede undervisning.

Det kan også overvejes at puste nyt liv i en klassisk måde at anskue 'eksterne lektorer' på. Som forudsætning for denne model kan man opstille et koncept for hvad der visse steder er blevet kaldt 'forskningsstyret' undervisning. Det centrale er at undervisningen planlægges i et team-arbejde hvor der deltager lærere både med og uden forskningsforpligtelse, og hvor de forskningsforpligtede leverer tråden til forskningen mens de øvrige kan bidrage med andre vigtige momenter: pædagogisk erfaring, kendskab til praksisområder, ekspertise i naboer og andet.

Undervisning af denne karakter vil på de indledende trin hvor det stof der gennemgås, typisk ligger et stykke fra forskningens frontlinje, ikke mindst kunne nyde godt af et større element af pædagogisk ekspertise. Man burde i den forbindelse tage et skridt imod at skabe attraktive overenskomstmæssige rammer for en gruppe af lærere der kunne undervise både på ungdomsuddannelser og på BA-niveau. Dette ville være attraktivt for lærere med et fagligt engagement der betød at de gerne ville følge med forskningen som en del af deres hverdag – og det ville betyde at man i højere grad sikrede en forbindelse mellem universiteter og ungdomsuddannelser som kunne lette indslusningen på universiteterne og ideelt mindske unødvendigt frafald. Desuden ville det give rammer for et samspil mellem faglighed og pædagogik som både universiteter og ungdomsuddannelser kunne nyde godt af.

Vi peger derfor på en større fleksibilitet i de ansættelsesmæssige rammer og i den interne arbejdsfordeling på institutterne. Dette vil kunne gavne forskningsbaseringen hvis man samtidig ekspliciterer hvad begrebet indebærer og stiller kravene i overensstemmelse hermed. Fleksibiliteten har dog grænser idet en væsentlig del af undervisningen må konfrontere de studerende med aktive forskere inden for faget. Her har vi i forlængelse af akkrediteringskriterierne og notaterne fra Aarhus' og Københavns universiteter betonet at forskningsbasering indebærer en særlig dynamisk og kreativ holdning til viden som bør være styrende for den pædagogik der anvendes i undervisningen.

Bilag 4. Uddrag af Martin Junge 'Notat om produktivitet og lange videregående uddannelser' CEBR, oktober 2010

I DEA rapporten 'Produktivitet og videregående uddannelse' (Junge og Skaksen, 2010) opgøres produktiviteten for personer med lange videregående uddannelser i forhold til personer med anden uddannelse. Til forskel fra andre undersøgelser om effekten af videregående uddannelse ses der ikke alene på den isolerede effekt for den enkelte i form af øget livsindkomst, den såkaldte *egeneffekt*, men også på den afledede effekt en person med videregående uddannelse har på andre, den såkaldte *fælleseffekt*. Fælleseffekten kommer ikke nødvendigvis den enkelte til gode, men er derimod til gavn for hele virksomheden og de øvrige ansatte. For at få et retvisende billede af produktivitetseffekten af lange videregående uddannelser er det nødvendigt at studere begge effekter under ét.

DEA rapporten kan ses i sin helhed ved at følge nedenstående link:

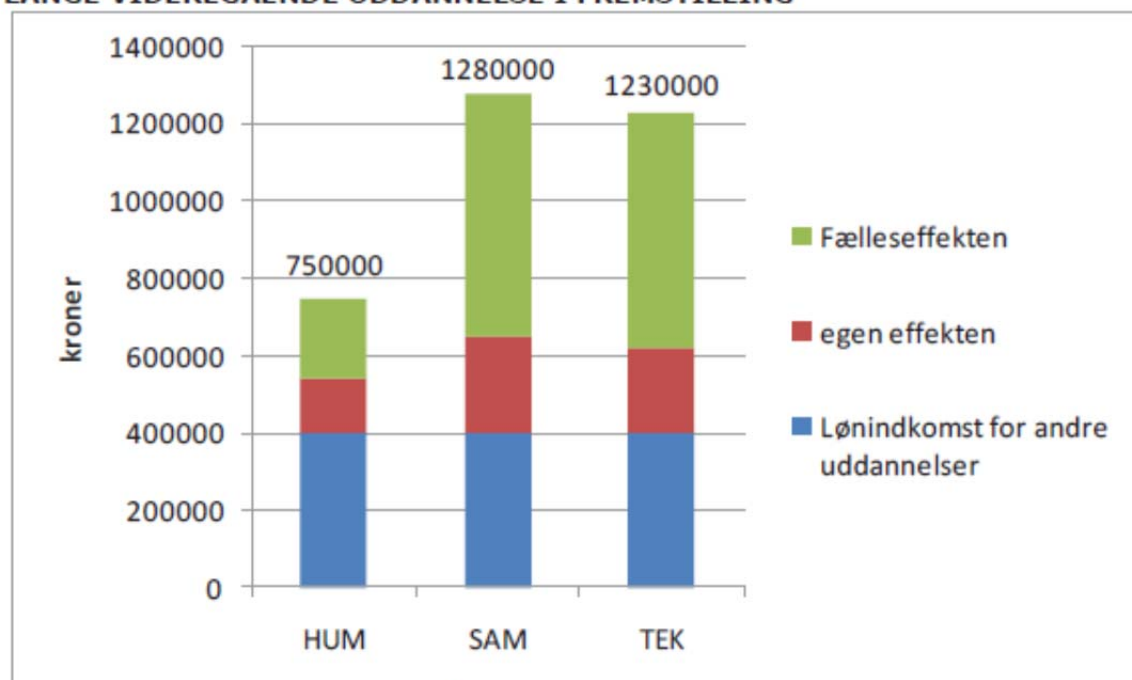
http://www.akademikerkampagnen.dk/media/26606/produktivitet_og_videreg_ende_uddannelse.pdf

I 'notat om produktivitet og lange videregående uddannelser', CEBR 2010, analyserer Martin Junge de fundne resultater og giver en yderligere fortolkning af analysens resultater, idet produktiviteten fordeles på de tre retninger humanistiske (HUM), samfundsfaglige (SAM) og tekniske (TEK). Analysen er baseret på registerdata fra perioden 1999 til 2007 og omfatter virksomheder, der dækker 80 % af den private beskæftigelse. Hele CEBR analysen kan ses ved at følge nedenstående link:

<http://www.djoef.dk/presse-og-politik/forside/politik-og-m-ae-rkesager/dj-oe-fs-politikker/~media/Documents/Djoef/P/Produktivitet%20og%20lange%20videregående%20uddannelser.aspx>

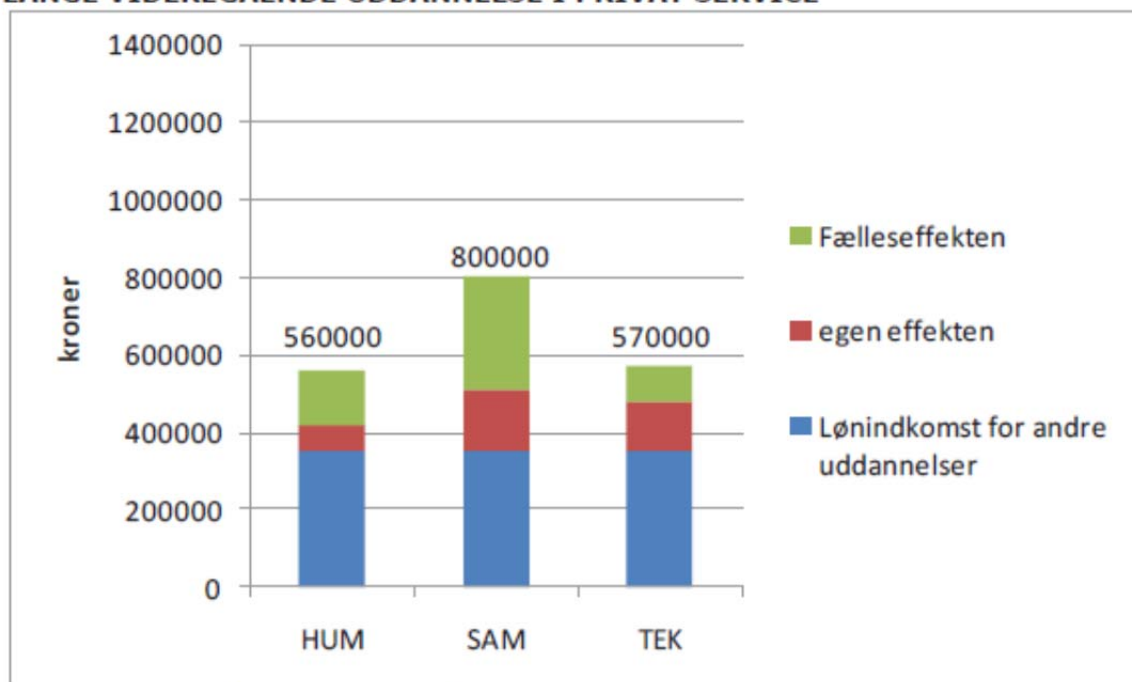
En sammenfatning af analysens resultater for henholdsvis fremstillingsvirksomhed, privat service og hele den private sektor under ét ses af rapportens figur 1-3. Tallene er selvforklarende, men detaljer kan findes i selve rapporten.

FIGUR 1 VÆRDITILVÆKSTEN FORDELT PÅ EFFEKTER OG RETNING FOR DEN LANGE VIDERE GÅENDE UDDANNELSE I FREMSTILLING



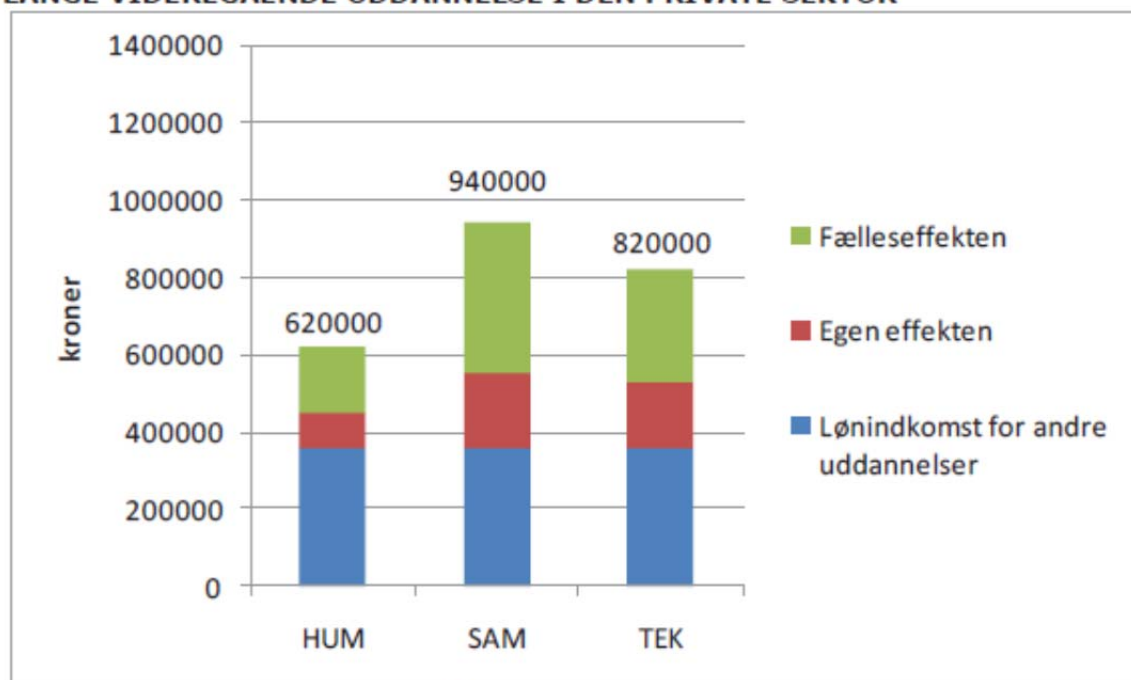
Anm.: Fælleseffekten er baseret på total faktor produktiviteten. Opgjort i 2010 kroner.
 Kilde: Egne beregninger.

FIGUR 2 VÆRDITILVÆKSTEN FORDELT PÅ EFFEKTER OG RETNING FOR DEN LANGE VIDERE GÅENDE UDDANNELSE I PRIVAT SERVICE



Anm.: Fælleseffekten er baseret på total faktor produktiviteten. Opgjort i 2010 kroner.
 Kilde: Egne beregninger.

FIGUR 3 VÆRDITILVÆKSTEN FORDELT PÅ EFFEKTER OG RETNING FOR DEN LANGE VIDERE GÅENDE UDDANNELSE I DEN PRIVATE SEKTOR



Anm.: Fælleseffekten er baseret på total faktor produktiviteten. Opgjort i 2010 kroner.
 Kilde: Egne beregninger.

5. Styling og ledelse – drøftelse/beslutning

Emnerne under dette punkt er alle en opfølgning på CBS' nye vedtægter fra juni 2012.

a. CBS Ledelseskodeks, orientering

Ifølge vedtægten skal rektor fastsætte et kodeks for god ledelse. Direktionen har haft et udkast i høring henover efteråret, og der foreligger nu direktionens endelige bud på et ledelseskodeks (for ansatte), som behandles i Hovedsamarbejdsudvalget d. 18. december med henblik på tiltrædelse.

Parallelt hermed har direktionen drøftet et særskilt kodeks for studenterinddragelse med CBS Students, og CBS Students og direktionen er blevet enige om det vedlagte kodeks for studerende.

Endelig har institutterne fået til opgave at etablere samarbejdsfora på institutterne. Opgaven bestod i at etablere samarbejdsfora tilpasset til den kultur det enkelte institut har. Som det fremgår af vedlagte oversigt har det resulteret i meget forskellige ordninger på institutterne.

b. Bestyrelsens forretningsorden, beslutning

I anledning af den nye vedtægt er bestyrelsens forretningsorden blevet revideret og "trimmet" og fremlægges med henblik på vedtagelse i bestyrelsen.

Det kan overvejes at udarbejde et bilag til forretningsordenen, der beskriver nærmere regler og procedurer for bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer.

c. Nyt eksternt bestyrelsesmedlem – profil og proces for udpegning, beslutning

Som følge af universitsloven skal der etableres et indstillings- og et udpegningsorgan, der skal medvirke ved udpegning af eksterne medlemmer til bestyrelsen.

Der vedlægges et notat, der gennemgår det formelle i forbindelse med etableringen af disse organer, samt skitserer hvorledes udpegningen kan forløbe i praksis.

Bestyrelsen skal i den forbindelse udpege et af bestyrelsens valgte medlemmer til indstillingsorganet.

Derudover skal bestyrelsen fastlægge profil for kommende eksternt bestyrelsesmedlem – jf. vedlagte oversigt over funktionsperioder i bestyrelsen.

Bestyrelsen skal ikke drøfte konkrete navne, alligevel foreslås punktet behandlet for lukkede døre.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
5.a	5.1	CBS Leadership Codex
5.a	5.2	CBS Leadership Codex – students
5.a	5.3	Oversigt over institutternes forslag til samarbejdsorganer
5.b	5.4	Forslag til forretningsorden for bestyrelsen
5.c	5.5	Baggrundsnotat: Nedsættelse af bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan, inkl bilag (formandens breve til DSEB og AC)
5.c	5.6	Oversigt over funktionsperioder i bestyrelsen

INTRODUCTION to the CBS leadership codex

According to CBS' bylaws §6, stk. 3, no. 2, the president has the responsibility to set forward a leadership codex, including guidelines for the involvement of staff and students in managerial discussions and decisions.

The CBS board, together with senior management, academic council and HSU has agreed that the new bylaws should build upon the idea that the future development of CBS should rather be supported by a commonly shared codex for good management and leadership – than be controlled by a detailed set of rules and regulations explicitly written into the many paragraphs and sections of the bylaws.

These documents (a codex for staff and management and a codex for student involvement) is meant to be management's clear and comprehensive proposal for a CBS Leadership Codex to be continually discussed, and further developed in a dialogue with staff and students at CBS. CBS Leadership Codex constitutes (like a strategy) an ongoing iterative process. In this first phase a codex for staff and management has been developed for the General Consulting Committee (HSU) to approve and a codex for student involvement has been developed for senior management and the student union to approve. Over the coming years the codex' will be monitored, reviewed and improved as a 'living document'.

CBS Leadership Codex is a point of departure for management and leadership responsibilities. The chosen format indicates senior management's ambition to not only provide a list of imperatives, but to offer a narrative explaining how CBS strategy and goals may lead to particular responsibilities and preferred managerial behavior:

- ❖ CBS wants to be a flexible and transparent institution with a clear profile. Therefore management has a fundamental responsibility for ***setting direction***

This includes.....

making priorities, laying out plans, formulating and interpreting goals, discuss ambitions, set academic and administrative standards, communicating with staff about management issues and decisions.....

- ❖ CBS wants to be seen as an attractive, responsible and engaging workplace. Therefore management has a fundamental responsibility for ***leading people***

This includes.....

being appreciative, an ambition to handle and solve disagreements, sanctioning mal-conduct, giving clear feed-back, encourage collegial relations, demonstrate respect for and trust in others, safeguard equality issues.....

- ❖ CBS wants to be an innovative environment with entrepreneurial potential. Therefore management has a fundamental responsibility for ***encouraging initiative***

This includes.....

nurture 'drive', incentivizing individual and group contributions, inviting imagination, supporting bottom up development, exploring innovative solutions and original ideas, build learning capacity.....

- ❖ CBS wants to be known for the quality and effectiveness of its operations. Therefore management has a fundamental responsibility for ***organizing work***

This includes.....

enhance job-satisfaction, work with explicit principles for delegation, empowerment of staff through participation in discussions and development of all key issues, keeping agreements, living up to dead-lines,

develop smooth and meaningful local solutions that fit with CBS standards and systems.....

- ❖ CBS wants to be a preferred partner towards its local and global stakeholders. Therefore management has a fundamental responsibility for ***managing boundaries***

This includes.....

capacity to consult broadly, to be inclusive and open, supporting collaborative processes, develop relations across departments, institutions and countries, support a bi-lingual culture.....

- ❖ CBS wants to grow and further develop its distinctive diversity. Therefore management has a fundamental responsibility for ***facilitating contribution to CBS***

This includes.....

pursue excellence in versatile academic and administrative affairs, rewarding uniqueness and quality, take on CBS-wide institutional responsibilities, think and act as CBS ambassadors in both internal and external relations.....

- ❖ CBS wants to further sustain its development as a learning university. Therefore management has a fundamental responsibility for ***assuring leadership quality***

This includes.....

Evaluate the leadership codex yearly, underpin feed-back processes on how the leadership codex is working at the local level, as well as at CBS in general, compare across CBS units, invite external stakeholder opinions, exchange experience and ideas across CBS on how to 'live the codex'

CBS Leadership Codex – Students

According to CBS' bylaws §6, stk. 3, no. 2, the president has the responsibility to set forward a leadership codex, including guidelines for the involvement of staff and students in managerial discussions and decisions. The following codex represents the students' inputs to this process.

Preamble

This codex represents a common agreement between student representatives and the leadership at CBS, regarding student involvement and transparency in decision-making processes at all levels. This codex is developed in 2012 by the management and CBS students representatives in collaboration. It's main purpose is to describe the current collaboration, whilst identifying and formalizing new and necessary areas of collaboration both with the purpose of giving the CBS Board of Directors a framework for assessing CBS Senior management.

The purpose of CBS is to educate students, produce research, and participate as a responsible stakeholder in the Danish society. With more than 19.000 students enrolled at CBS, educating students is by far the largest activity at the university. Following the intention in the university government act LBK nr. 695 from 22. June 2011, students have to be involved in the decision-making processes regarding important decisions at Danish universities. The intention with this codex is in part to outline what issues are important for students at CBS, and in part to document how students and their representatives expect to be involved in and informed about decisions. This allows CBS to meet the intentions from Danish society, but also to achieve better and more democratic results, to the common good of our university.

CBS considers the student union which holds the majority of seats across the bodies who have elected student representatives (Board of directors, Academic council and studyboards) to be the legitimate representative of students when dealing with CBS management. With this position the student union obliges itself to adhere to the principles outlined below and in doing so being open to and involving students across CBS in order to make it possible for all students to voice their opinions.

The codex is developed around three distinct principles:

Principle of transparency and inclusiveness

A prerequisite for student involvement at a university is an open and inclusive environment, where constructive student inputs are regarded as valid and valuable. Moreover, as many processes are carried out outside the scope of a student's immediate knowledge and orientation, they become intangible. This creates a need of active communication via student platforms such as e-campus, CBS Learn, campus campaigns and CBS Observer in order to create transparency. On this basis, CBS recognizes transparency and openness on all decision-making processes, bodies and entities as a key for students to get involved. As a whole, students have to know what is going on and to be included in order to take responsibility and make a difference.

Principle of involvement and responsibility

Constructive and active dialogue between leadership and students is a core value at CBS.□The cooperation between students and employees is perceived as a social contract of dually binding responsibility. CBS thus has a responsibility to involve the students and secure that they have had the opportunity to be heard on important matters. Likewise students have a responsibility to engage CBS seriously and constructively. It follows that students have the opportunity to also contribute to the agenda. Responsible involvement means not only listening to students when their opinions are in accordance with that of CBS, which thus creates legitimacy for CBS, but also when they disagree and have alternative opinions and inputs. The student representatives that carry the mandate are responsible for the approximately 20.000 students at CBS, and are the key to ensuring solutions that are sustainable in the long run.

Principle of commitment and evaluation

The management and students commit themselves to constant sparring in matters stretching from the long-term strategic direction of the institution to local short-term issues that concern only a group of students or a particular program. There should thus be a dual commitment and responsibility between students and management to create and sustain a constructive and productive engagement.

Continuous evaluation of the cooperation between CBS and the students is key to committing both parties to a successful engagement – moreover, it is suggested that this exact codex is revised and discussed annually on the first meeting between students and CBS management in January.

The following subjects are of great importance to students at CBS and thereby focus areas of continuous development:

- **Education, and in particular:**

- Quality and content
- Course structures and evaluation
- Establishment and closure of programs
- Teachers, professors and pedagogics
- Internationalization
- Employment opportunities and career guidance

- **Administration, and in particular:**

- Services
- ICT and digitalization

- Campus facilities and study environment □ In general, it is important that students are involved at all organizational levels of CBS. That is from the long-term strategic direction of the institution to, operational short-term issues that concern only a group of students or a particular program.

Bodies enforced by the University Act

Study Boards

With this codex of student involvement, CBS commits itself to:

- Broadly achieving the goal of co-influence on own educational programs and everyday study
- Continually focusing on the involvement of the students in the Study Boards.
- Collaborating with the student union on qualifying and engaging the student representatives in the Study Boards.
- To evaluate the degree to which the students feel empowered in their respective study boards, and to ensure the best conditions for collaboration between students and staff.

Influence beyond the official governing Bodies

With this codex of student involvement, CBS commits itself to ensuring involvement in subjects that are beyond the official boards and councils at CBS. This is ensured by:

- Biannually meetings between the student union and the CBS senior management team.
- Monthly meetings between the student union and the CBS President, the dean of education and the university Director. Also - if requested - with the dean of research.
- A right for the student union to book ad hoc meetings with other individual members of the CBS management team. The CBS management will prioritize such meetings.
- Monthly meetings between the student union and respectively the Head of Campus Services, CBS IT, the ICT unit, and the External Office or the equivalent future CBS administrative units. The units are responsible for calling the meetings and suggest agendas which CBS students can add to. The units are responsible for making a short resume. A recurrent theme at meetings should be information to the student population about new CBS initiatives.
- A biannual meeting conducted in December and June between the student union and the Dean of Education and the University Director with the purpose of identifying and ensuring student participation in new CBS initiatives and process of relevance to the student community.

- That the university director and the Dean of education will participate in annual discussion meeting with students on respectively IT, campus and teaching.

Study-profile groups

The students play a crucial role in engaging in a partnership with CBS regarding the continuous quality development and assessment of the study programmes. Therefor as of January 2013 all study boards at CBS are required to establish quality boards at the programmes under the study board.

It is the ambition with these boards that the students at each programme will form representative groups of students, which will evaluate courses (and educational activities alike) with a view to engaging in a dialogue with the study board.

The specific organisation of the quality boards will happen decentrally following a call by the study board. The quality boards are expected to meet the study board at least once during a semester.

Oversigt over institutternes forslag til samarbejdsorganer

Fra CBS' vedtægt:

” § 15. Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne i spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift.

Stk. 2. For at fremme dialog og medinddragelse, jf. stk. 1, og § 14, stk. 1, skal der på instituttet etableres et eller flere faste samarbejdsorganer med deltagelse af institutlederen og medarbejdere på instituttet. Rektor har ansvar for at fastsætte de nærmere bestemmelser om samarbejdsorganets (eller -organernes) opgaver, etablering og sammensætning, jf. § 6, stk. 3, nr. 12).”

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)	1. Institutmøder (institutforaet)	Emner diskuteres med VIP og TAP	Undervisning, forskning, fundraising, TAP- og institutanliggender	4 gange/år	Ja
	2. VIP-møder	Senior- (lektor, professor) og øvrige VIP	?	1-2 gang/år	?
	3. Institutseminar	Alle medarbejdere (inkl TAP)	?	Mindst 1 gang/år	?
	4. Forskningsseminarer	Mindre grupper	Temaer relevante for den mindre gruppe	Løbende	?
	5. TAP-møder	(TAP)	?	1 gang/uge	?
	6. Undervisningsudvalgsmøder	Undervisningsansvarlige, koordinatore, linieansvarlige og ph.d-koordinatorer	Koordination og strategi drøftes inden høring i institutfora	2 gange/år	?
	7. Fundraising-udvalgsmøder (Fra 2013)	3 erfarne og succesfulde fundraisers på instituttet	Porteføljeplanlægning og strategi fsv. angår fundraising og komme med forslag, der skal høres i instituttet	2 gange/år	?
	8. MUS-samtaler	(Alle medarbejdere)	Alt vedr. enkeltes arbejdssituation	1 gang årligt	(?)
Institut for Finansiering (FI)	1. Institutmøder	Hele instituttet	?	8 gange/år	Ja

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO)	1. Wednesday lunch meeting	Open to all, even visitors	Practical issues and information on various issues of importance to the department	1 gang/uge	Nej
	2. Bi-annual meetings in the group of permanent faculty	The group of permanent staff (professors, associate professors, and assistant professors)	Academic issues of strategic importance (new research projects, teaching activities, and academic recruitment plans)	2 gange/år	Ja/nej
	3. Bi-annual meetings in a new body with elected representatives from staff	The Head of Department and representatives from full (time) professors (incl. mso's), associate professors, assistant professors and postdocs, PhD's (including non-CBS employed PhD students) and administrative staff NB! Full time teachers will be represented by the associate professors. Staff employed as "videnskabelige assistenter" will be represented by the TAP representative.	The performance of the department, intra-departmental division of labor, the department budget, and local HR policies and the department's role in CBS	2 gange om året	Ja
Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse (IKL)	1. Department Board Meetings	Professor Dan Kärreman, Associate Professor Søren Jeppesen, Professor Andreas Rasche, Associate Professor Karl-Heinz Pogner, Associate Professor Hans Krause Hansen, Assistant Professor Julie Uldam, Janni Thusgaard (2012)/Mia Olsen (2013) who represents the PhD students with Eskil Riskær as her substitute, Professor Anne-Marie Søderberg, and Annika Dilling	Current business, advice the HoD on how to react/proceed with regard to specific issues and to provide sparring, to (co-)generate new initiatives, to provide input to department policies and recommend specific actions, to address issues brought up by ICM staff etc.	Hver 4-6 uge	?

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
	2. ICM staff meetings	ICM staff	(Selected themes of relevance for departmental life (research, education, external funding, outreach/ etc.))	4-5 gange/semester	?
	3. Seminars	ICM community	Selected themes of relevance for departmental life (research, education, external funding, outreach/ etc.)	2 gange/år	?
	4. Centre/cluster meetings	Centre/cluster staff	to advance research/funding/teaching /outreach and to discuss other business at the Centre/Cluster level, and stuff that relates to and should be brought before the wider ICM community, whether in the Department Board or at all ICM staff meetings, or directly before the HoD	?	?
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse (INT)	1. INT leadership group	The Head of Department, the Head of Secretariat, center-leaders and study program directors/line coordinators	Coordinate and discuss current issues at the department including preparation for the INT department meetings (dept. forum)	?	?
	2. INT Forum	All employees at INT	Important matters for the department such as budget, strategy, action plans, center structure, developments etc.	2-6 gange/semester	Ja
Institut for IT-ledelse (ITM)	1. Department meetings	?	?	1 gang/uge	Ja/nej
	2. Transformation process group	?	?	1 gang hver 14. dag	Ja/nej
	3. Tenured staff meetings	Tenured staff	?	1 gang hver 3. uge	Ja/nej
	4. Department seminar	?	?	2 gange/år	Ja/nej
	5. Ad hoc committees	?	Webpages, seminars, journals etc.	?	Ja/nej

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
	6. Job committees	?	For all jobs	?	Ja/nej
	7. (ny) Semestermøder	Institutansatte	?	2 gange/semest er	Ja
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF)	1. Management Team	The Head of Department, the Head of Secretariat, the four directors of MPP's research groups, the teaching coordinator, the department coordinator	Discuss and advice the HoD on ongoing strategic issues and to assist in the implementation of a number of topics (the dep. Budget, new positions, dep. strategy and action plan, organizational development, external funding, teaching development, cross group initiatives, engaged partnerships, advisory boards etc. and dep. policies)	1 gang/mdr	?
	2. Department Seminar	All MPP's employees	Issues concerning the strategic development of the dep. as well as themes of current interest (publication, fundraising)	2 gange/år	Ja/nej
	3. Info Meetings	All MPP's employees	The head of department informs employees of current issues and developments of CBS and of MPP.	3 gange/semest er	?
	4. Group Meetings	All group members	The meetings service to ensure a high level of shared information as well as a forum for discussing the academic and administrative development of the group.	Månedlige	?

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
Økonomisk Institut (ECON)	1. Department meetings	Employees	Ad-hoc items and fixed points being: 1. Hiring policy 2. HR policy 3. Teaching 4. Budget	4 gange/år	Ja
	2. Strategy retreat	Employees	Strategy etc	1 gange/år	?
Institut for Organisation (IOA)	1. IOA meetings	All staff	Budget, recurrent themes (recruitment strategy, research, teaching, work environment, departmental strategy, departmental policies), and emerging themes (described as 'disturbing issues'), identified by staff members	1 gange /semester	Ja
	2. Thursdays meetings	All staff	Share of information about the everyday business at CBS and IOA. Information about upcoming elections, available organizational positions, changes in office allocations (and calls for wishes), calls for members to ad hoc groups etc.	1 gange/uge	nej
	3. Task force on VIP recruitment policy	Task force (The proposal of the group will be discussed at the first IOA meeting in 2013)	Formulating an IOA VIP recruitment policy that describes procedures and principles for recruitment.	?	?
	4. HoD's Monday's newsletter	All staff	Particular attention to sharing key information from Thursday meetings and other items relevant for staff involvement	Weekly	N/a
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ)	1. Forum	6 vip (professorer, lektorer, adjunkter og phd-ere) og 2 tap	sager af principiel generel betydning for instituttets medarbejdere.	4 gange/år	Ja, repræsentanter på valg hvert 2. år
	2. Institutmøder	Alle ansatte	Sager af overordnet og strategisk karakter	Hver 2-3 uge	?

Institut	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Møde-frekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
Institut for Regnskab og Revision (RR)	1. Institutmøder	Alle ansatte	Alle aspekter af instituttets drift, pñlægning, strategi, økonomi etc.	Ca. 10 årlige møder, hvoraf 2 formaliseres	Ja
Juridisk Institut(JUR)	1. Institutmøder	Alle	?	?	?
	2. Recruitment and promotions committee	HoD, 3 VIP og ISL	?	?	?
	3. department committee	7 – mixed employment status	?	?	?
	4. External funding committee	To be set up in 2013	External funding	?	?
	5. Social events committee	4 – VIP/TAP	Social events	?	?
Institut for Strategi og Globalisering (SMG)	1. Institutmøde	Alle	?	Månedligt	?
	2. Institutbestyrelse	Repreæsentant for hver af grupperne; ph.d., adjunct, lector, professor og TAP.	Afrapportering fra fra IL, strategiske initiativer o. lign.	Kontinuerligt via mail	?
Department of Business and Politics (DBP)	1. DPB's coordination group	IL, ISL, forskningskoordinator, undervisningskoordinator og ph.d.-koordinator	Ongoing issues and delegated tasks	Regularly	?
	2. DBP's forum	Lokal TR, IL, ISL, koordinatore + rep. fra hver personalegruppe, der vælges indenfor personalegruppen	Budget, planning (convention), working environment, new positions and recruitments, strategy and action plan	4 gange/år	Ja
	3. DBP's convention	Alle	Academic and organisational development	årligt	?
	4. Info meetings	Alle	Information from HoD	Månedligt	?
Department of International Business Communication (IBC)	1. Institutmøder	Alle	Information og dialog	?	?
	2. Ad hoc værksteder	Alle interesserede	Dialog, involvering	?	?
	3. Ledelsesteam	IL, ISL, Platformsledere og ph.d.-koordinator	?	?	?
	4. seminarer	Alle	Strategisk og fagligt fokus	Årligt	?
	5. TRIL	TR og IL	Talerør og kommunikationskanal?	Regelmæssigt	Defineres i workshop
	6. ISL-møder	SL, IL, SEL	Faglig dialog om uddannelser og undervisning	Regelmæssigt efter behov	?

Oversigt over samarbejdsfora i administrationen

Enhed	Navn på fora	Repræsentation (hvem deltager)	Emner	Mødefrekvens	Indkaldelser, dagsorden, referat etc
Campus service	Lokalt samarbejdsudvalg	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet
Biblioteket	Lokalt samarbejdsudvalg	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet
STU	Lokalt samarbejdsudvalg	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet
IT	Lokalt samarbejdsudvalg	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet	Lovgivet
CBS	Teknologiudvalget	Universitetsdirektør, IT-chef, TR repræsentanter, IT- medarbejder	IT projekter og udvikling	3-6 gange/årligt	Ja

UDKAST

**Forretningsorden for bestyrelsen
ved
Copenhagen Business School
Handelshøjskolen**

(Paragraf-numre tilpasses efter, at bestyrelsen har fastsat/godkendt
indholdet)

I medfør af § 3, stk. 7, i vedtægt for Copenhagen Business School – Handelshøjskolen, fastsættes:

Bestyrelsens konstituering

§ 1. Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerhed blandt de tilstedeværende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand fastsættes af den samlede bestyrelse i forbindelse med valget, er fire år jf. de eksterne medlemmers udpegning for fire år ad gangen.

Kommentar [AJP1]: Formålet her er at give større frihed til bestyrelsen. Den oprindelige bestemmelse er formuleret ud fra en tankegang om, at de eksterne sad i fulde perioder.

§ 2. Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. Bestyrelsen skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

Stk. 2. Formanden er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

Stk. 3. I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

Stk. 4. Formanden skal tilstræbe, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse.

Kommentar [AJP2]: Foreslås slettet: det giver vel sig selv?

§ 3. Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end fire-seks måneders varighed eller ved tre på af hinanden følgende ordinære møder, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

Stk. 2. Såfremt et udefrakommende medlem af bestyrelsen får forfald af mere end 6 måneders varighed eller ved på tre af hinanden følgende møder, skal et nyt udefrakommende medlem udpeges efter bestemmelserne i vedtægtens § 5, stk. 2-5.

Formateret: Skrifttype: Kursiv

Stk. 3. Deltagelse i bestyrelsesmøder via telefonkonference, videolink eller lign. betragtes ikke som forfald.

Kommentar [AJP3]: Der bør være en tilsvarende bestemmelse for eksterne medlemmer.

Formateret: Skrifttype: Ikke Kursiv

Kommentar [AJP4]: Formålet er at mindske indsupplering og udskiftning for at fremme kontinuitet.

Formateret: Skrifttype: Kursiv

Retningslinjer for bestyrelsens arbejde

§ 4. Der afholdes min. 5 ordinære møder pr. år, inkl. et hverdags strategiseminar, som afholdes inden fastlæggelsen af det kommende års budget.

§ 5. Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 7-5 arbejdsdage dage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale. Såfremt særlige grunde gør det påkrævet, kan udsendelse af dele af bilagsmaterialet efter formandens bestemmelse ske med kortere varsel.

Kommentar [AJP5]: Man ved jo aldrig – der kan opstå behov for eftersendelse. Det er sket.

Stk. 2. Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

Stk. 3. Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

Stk. 4. Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder.

§ 6. I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

§ ny. Bestyrelsen kan bemyndige formanden til at træffe beslutning i en konkret sag eller i bestemte typer af sager.

Kommentar [AJP6]: Dette sker vel i praksis?

§ 7. Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

§ 8. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende. Ved formandens forfald er næstformandens stemme udslagsgivende.

Stk. 2. Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden ved mødets begyndelse. Et bestyrelsesmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.

§ 9. Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

§ 10. Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

Stk. 2. Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 7 dage/5 arbejdsdage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §27 stk. 2) og offentliggøres på CBS.dk.

Stk. 3. Det godkendte referat underskrives af alle bestyrelsens medlemmer på det efterfølgende møde.

Stk. 4. Punktet "kommunikation af bestyrelsens beslutninger" optages som fast sidste punkt på dagsordenen. Her fastlægges, hvordan de truffne beslutninger kommunikeres.

§ 11. Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

§ 12. Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde beslutningsoplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

Bestyrelsens opgaver

§ 13. Bestyrelsen skal varetage CBS' interesser som uddannelses- og forskningsinstitution og fastlægger retningslinjer for dets organisation.

Kommentar [AJP7]: Opgaver der fremgår af universitetsloven slettes herunder

langsigtede virksomhed og udvikling, herunder CBS' strategi. Bestyrelsens opgaver fremgår i øvrigt af universitetsloven og CBS' vedtægt.

~~§ 14. Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer heri. Vedtægt og ændringer heri skal godkendes af ministeren.~~

Kommentar [AJP8]: Fremgår af universitetsloven – det samme er tilfældet for de slettede paragraffer nedenfor – medmindre andet er angivet.

~~§ 15. Bestyrelsen skal fastlægge retningslinier for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.~~

~~§ 16. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og, efter indstilling fra rektor, CBS' øvrige øverste ledelse (forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør).~~

~~Stk. 2. Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende universitetets øvrige ansatte eller vedrørende studerende.~~

~~Stk. 3. Bestyrelsen godkender forretningsorden for direktionen.~~

Kommentar [AJP9]: Er det en bestyrelsesopgave?

~~§ 17. Bestyrelsen fastlægger CBS' langsigtede strategi.~~

~~Stk. 2. Bestyrelsen indgår udviklingskontrakt med Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling.~~

~~Stk. 3XXX. Bestyrelsen skal sikre systematisk opfølgning på igangsatte initiativer for at sikre, at de er gennemført efter hensigten.~~

~~§ 18. Bestyrelsen godkender CBS' budget, herunder principperne for ressourcernes anvendelse.~~

~~Stk. 2. Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler til størst mulig gavn for højskolens formål. Bestyrelsen foretager den overordnede fordeling af CBS' ressourcer i henhold til udviklingskontrakten.~~

~~§ ny. Bestyrelsens formandskab afholder minimum to årlige møder med institutionsrevisor. Et møde i efteråret ved revisionens påbegyndelse og ét møde i foråret ved revisionens afslutning.~~

~~Stk. 3. Rigsrevisionen og institutionsrevisor deltager ved bestyrelsens årlige behandling af årsrapporten og afrapporterer i den forbindelse den udførte revision til bestyrelsen.~~

Kommentar [AJP10]: Det er jo et kardinalpunkt i bestyrelsesarbejdet, så hvorfor ikke skrive det ind?

~~§ 19. Bestyrelsen vedtager en plan for den samlede ejendomsanvendelse (byggningsplan).~~

Kommentar [AJP11]: Bestyrelsen skal have fokus på bygningsanvendelsen, men skal det være i form af en bygningsplan?

~~§ 20. Bestyrelsen træffer afgørelse om nedlæggelse af CBS. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Det er ikke muligt at afgive stemme via fuldmagt.~~

~~Stk. 2. Såfremt bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, indkaldes til ekstraordinært møde jf. §6, stk. 2.~~

Åbenhed

§ 21. Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

§ 22. Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS.dk minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2-6.

§ 23. ~~Kommunikation om bestyrelsens beslutninger – udover hvad der fremgår af det offentlige referat – aftales mellem formanden og rektor. Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation om bestyrelsens beslutninger, mens formanden er ansvarlig for den eksterne kommunikation.~~

Formateret: Skrifttype: Ikke Fed

Formateret: Skrifttype: Ikke Fed

§ 24. Bestyrelsens møder er offentlige. Udover bestyrelsens medlemmer er rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder, dog uden stemmeret. Bestyrelsen kan desuden indkalde "særligt sagkyndige" jf. §10.

§ 25. Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

Stk. 2. Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

Inhabilitet

§ 26. Et bestyrelsesmedlem har pligt til tidligst muligt at informere ~~bestyrelsen~~ bestyrelsesformanden om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

Stk. 2. Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

Bestyrelsens forhold til rektor/direktion

§ 27. Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

Stk. 2. Direktionen består af rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, ~~dekan for akademisk udvikling~~ og universitetsdirektør.

Stk. 3. Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

Stk. 4. Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

Stk. 5. Rektor udarbejder til hvert ordinært bestyrelsesmøde en aktivitetsrapport ("Rektors beretning").

Stk. 6. Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

Stk. 7. Bestyrelsen evaluerer hvert år direktionens arbejde og resultater samt samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

Økonomi og overordnede planer

§ 28. ~~Direktionen udarbejder forslag til budget for CBS' virksomhed for det kommende regnskabsår til bestyrelsens godkendelse.~~

Kommentar [AJP12]: Følger af universitetsloven

~~**Stk. 2.** Direktionen forelægger kvartalsvise budgetrapporteringer og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.~~

Formateret: Skrifttype: Fed

~~**Stk. 3.** Direktionen udarbejder årsregnskab (årsrapport), der efter godkendelse af formanden forelægges bestyrelsen til godkendelse og underskrift.~~

Kommentar [AJP13]: Følger af universitetsloven

~~**§ 29.** Direktionen udarbejder i samarbejde med formanden forslag til udviklingskontrakt til bestyrelsens godkendelse med henblik på indgåelse af kontrakt med ministeren.~~

Kommentar [AJP14]: Følger af universitetsloven

~~**Stk. 2.** Direktionen udarbejder en årlig afrapportering på målene i udviklingskontrakten.~~

~~**Stk. 3.** Direktionen afrapporterer årligt på strategien i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.~~

Formateret: Skrifttype: Ikke Fed

Bestyrelsens selvevaluering

§ 30. Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en ~~mundtlig~~ selvevaluering under ledelse af formanden.

Stk. 2. Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne

§ 31. Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen. ~~Den gennemgås af bestyrelsen ved årets første møde, hvorpå den godkendes af den samlede bestyrelse.~~

Kommentar [AJP15]: Er det nødvendigt? Kan den ikke bare gennemgås og godkendes på formandens foranledning?

~~**Stk. 2.** Spørgsmål om forretningsordenens forståelse afgøres af formandskabet.~~

Kommentar [AJP16]: Bestyrelsen?

~~**Stk. 3.** Forretningsordenen revideres efter behov dag skal forretningsordenen gennemgås og evt. revideres, såfremt der foretages ændringer i vedtægterne for CBS.~~

Godkendt af bestyrelsen den ~~2520. oktober-december 2010~~2012

~~Anders Knutsen~~Peter Schütze,
formand

~~Peter Schütze~~Eva Berneke,
næstformand

Klaus Holse ~~Andersen~~

~~Eva Berneke~~David Lando

Lisbet Thyge Frandsen

~~Patrick Gram~~Jakob Ravn

~~Peter Gorm Hansen~~Arvid Hallén

~~Kristian Kreiner~~Karsten Dybvad

~~Morten Thanning Vendel~~Thomas Plenberg

Christian Refshauge

~~Henrik Thorn~~Mads Svaneklink

Formateret: Engelsk (USA)

Formateret: Engelsk (USA)



Nedsættelse af bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan

4. december 2012

AJP

Anders Jonas Pedersen

Som følge af seneste universitetslovsrevision (2011) skal CBS nedsætte henholdsvis ét indstillings- og ét udpegningsorgan, der skal medvirke ved udpegningsorganet af eksterne medlemmer af bestyrelsen. Sammensætningen af disse organer følger af vedtægtens § 5, stk. 3-5:

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

Stk. 4. Indstillingsorganet udgøres af

- formanden for bestyrelsen,
- et af bestyrelsens valgte medlemmer
- et medlem af bestyrelsen for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) udpeget af bestyrelsen for FUHU¹
- formanden eller næstformanden for Akademisk Råd, dog ikke rektor.

Stk. 5. Udpegningsorganet udgøres af den samlede bestyrelse, suppleret med

- et medlem udpeget af bestyrelsen for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) med indsigt i CBS' virke undtaget medlemmer af bestyrelsen for FUHU
- et medlem udpeget af Akademisk Råd blandt CBS' medarbejdere og studerende, dog undtaget medlemmer af og observatører i Akademisk Råd."

Samtidig følger det af vedtægtens § 5, stk. 6, at de udpegede medlemmer af organerne udpeges for en periode på fire år (med mulighed for én genudpegnings), samt at proceduren for nedsættelsen af de to organer skal fastsættes i bestyrelsens forretningsorden.

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

I det følgende redegøres for, hvilke opgaver der påhviler hhv. bestyrelsen, FUHU og Akademisk Råd som følge af disse bestemmelser, samt *forslag til* hvorledes bestemmelserne udformes i praksis – både med hensyn til nedsættelsen af organerne, samt med hensyn til procedure for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Bestyrelsen

Indstillingsorganet

Bestyrelsens til enhver tid siddende formand er *født* medlem af indstillingsorganet, og er således ikke omfattet bestemmelsen om udpegningsperiode.

Bestyrelsen skal *udpege* ét af bestyrelsens valgte medlemmer til indstillingsorganet. Medlemmet udpeges for en periode for 4 år, men udtræder medlemmet af bestyrelsen, skal bestyrelsen udpege et nyt medlem for en 4-årig periode. Det foreslås, at bestyrelsen udpeger dette medlem på sit møde d. 20. december 2012.

Udpegningsorganet

Den samlede bestyrelse indgår i udpegningsorganet, der udover bestyrelsen suppleres med to medlemmer udpeget af hhv. FUHU og Akademisk Råd. Det tilstræbes, at udpegningsorganet træffer beslutning om udpegelse i forbindelse CBS' bestyrelses ordinære møder.

Da det er bestyrelsens ansvar at nedsætte organerne skal bestyrelsen invitere FUHU og Akademisk råd til at udpege de medlemmer af organerne, der følger af nedestående. Bestyrelsesformanden har derfor sendt brev til FUHUs bestyrelsesformand og næstformanden for Akademisk Råd vedrørende dette (vedlagt som bilag 2 og 3).

FUHU

Indstillingsorganet

FUHU's bestyrelse skal blandt sin midte udpege et medlem til indstillingsorganet, der er ingen yderligere krav til dette medlem (udover medlemskab af FUHUs bestyrelse). Det af FUHU udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år, men udtræder medlemmet af FUHUs bestyrelse, skal FUHUs bestyrelse udpege et nyt medlem for en 4-årig periode. Det foreslås, at FUHUs udpegning er foretaget inden CBS' bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013 (jf. brev til FUHU, bilag 2).

Udpegningsorganet

FUHU's bestyrelse skal udpege et medlem til udpegningsorganet. Medlemmet må ikke være medlem af FUHUs bestyrelse, og skal have "indsigt i CBS' virke". "Indsigt i CBS' virke" må – med tanke på CBS' formål, jf. § 1, stk. 2 i vedtægten – tolkes som indsigt i forskning og forskningsbaseret uddannelse indenfor "*erhvervsøkonomiske, erhvervssproglige og dermed beslægtede områder*". Det af FUHU udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år. Det foreslås, at FUHUs udpegning er foretaget inden CBS' bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013 (jf. brev til FUHU, bilag 2).

Akademisk Råd

Indstillingsorganet

Formanden eller næstformanden for Akademisk Råd indgår i indstillingsorganet – dog må det ikke være rektor. Da rektor ikke længere er født formand (eller næstformand) i Akademisk Råd betyder dette, at Akademisk Råd efter sin konstituering formelt skal udpege enten formand eller næstformand som medlem af indstillingsorganet. I praksis forventes det dog, at Akademisk Råd vil konstituere sig med rektor som formand (eller i det mindste næstformand), hvorfor det formodes givet af konstitueringen, hvem fra Akademisk Råd, der udpeges til indstillingsorganet. Det således udpegede medlem af indstillingsorganet udpeges formelt for en fire årig periode, men da funktionsperioden i Akademisk Råd kun er tre år vil det i praksis betyde, at Akademisk Råd ved hver nykonstituering udpeger et medlem af indstillingsudvalget.

Udpegningsorganet

Akademisk Råd skal udpege et medlem til udpegningsorganet. Medlemmet skal udpeges blandt CBS' medarbejdere og studerende, og må ikke være medlem af, eller observatør i, Akademisk Råd. Det af Akademisk Råd udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år, men ophører medlemmets ansættelse ved CBS eller indskrivning på CBS som studerende, udtræder medlemmet af udpegningsorganet og Akademisk Råd skal udpege et nyt medlem for en 4-årig periode.

Funktionsperioden for det nuværende Akademisk Råd udløber d. 31. december 2012, og d. 1. januar 2013 tiltræder således et nyvalgt Akademisk Råd. Det bør således være det nyvalgte Akademisk Råd, der udpeger medlemmer til de to organer. Men for at udpegningerne ikke forsinkes, og således at det endelige udpegningsorgan kan være på plads med FUHU's udpegninger senest d. 1. februar 2012, er det Akademisk Råds intention på sit møde i december 2012, at nedsætte et udvalg bestående af fortsættende/genvalgte medlemmer af Akademisk Råd, som skal indstille forslag til medlem(mer) til det nyvalgte Akademisk Råd, der dermed kan træffe beslutning om udpegning på sit møde d. 30. januar 2013.

Praksis: udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen

Det følger af ovenstående, at særligt indstillingsudvalget vil være præget af løbende udskiftninger.

Med udgangspunkt i ovenstående, samt bemærkninger til lovforslaget vedr. ændring af universitetsloven (2011) kan man udlede følgende proces for udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen:

- 1) Bestyrelsen beslutter en profil/erfaringsbaggrund for det kommende bestyrelsesmedlem.
- 2) Profilen offentliggøres i bestyrelsesreferat og meddeles til indstillingsudvalget, og kan evt. sendes til interessenter (kollegiale organer, aftagerpaneler o. lign.), samt offentliggøres på CBS' intranet

for ansatte og studerende med opfordring om at fremsende forslag til nye bestyrelsesmedlemmer til indstillingsudvalget.

- 3) Med udgangspunkt i den offentliggjorte profil kan alle stille forslag til indstillingsorganet. Indstillingsorganet vil få sekretariatsbistand af bestyrelsens sekretær.
- 4) Indstillingsorganet kan af egen drift indstille forslag til medlemmer, ligesom det kan kontakte interessenter med opfordring til at stille forslag til medlemmer.
- 5) Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater imødekommer de i CBS' vedtægt opstillede krav til eksterne bestyrelsesmedlemmer (jf. § 5, stk. 2, i CBS vedtægt), herunder skal det vurderes, hvordan det nye eksterne medlem komplementerer de øvrige eksterne medlemmer ift. vedtægtens bestemmelser:
"De udefrakommende medlemmer skal sammen med den øvrige bestyrelse bidrage til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling og videnudveksling. De udefrakommende medlemmer skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning. De udefrakommende medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v. De udefrakommende medlemmer skal have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Blandt de udefrakommende medlemmer bør erfaring med universitetsledelse - gerne med internationalt perspektiv - og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret."
- 6) Indstillingsorganet skal indstille mere end én kandidat (i praksis max tre) til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal ikke kontakte kandidater. Det bør være en opgave for udpegningsorganet, i praksis bestyrelsens formand (som i parentes bemærket sidder i begge organer).
- 7) Udpegningsorganet træffer beslutning om at tilbyde kandidater at indtræde i bestyrelsen (fx i form af en prioriteret liste i fald nogle skulle takke nej). Udpegningsorganet skal i denne forbindelse være særligt opmærksomme på om, der eksisterer personlige eller professionelle relationer mellem kandidater og eksisterende bestyrelsesmedlemmer (fx i form af VL-grupper, andre bestyrelsesposter o. lign.).
- 8) Bestyrelsesformanden kontakter i prioriteret rækkefølge de af udpegningsorganet prioriterede kandidater med henblik på at tilbyde dem at indtræde i CBS' bestyrelse.
- 9) Skulle det ske, at ingen af de af udpegningsorganet prioriterede kandidater ønsker/kan indtræde i bestyrelsen indkaldes

indstillingsorganet med henblik på at indstille nye kandidater til udpegningsudvalget.

Forslag til fastsættelse af procedurer i bestyrelsens forretningsorden

Det foreslås, at procedurer for organerne fastsættes i et tillæg til bestyrelsens forretningsorden.

Vedr. kommende udpegning af eksternt bestyrelsesmedlem

I det følgende skitseres processen for udpegelse af bestyrelsens næste eksterne medlem, der skal erstatte Klaus Holse, der udtræder 14. juni 2013.

- Nov. 2012 Brev til FUHU vedr. medlemmer til indstillingsorganet og udpegningsorganet.
Brev til Akademisk Råds næstformand vedr. medlemmer til indstillingsorganet og udpegningsorganet – med henblik til overdragelse til nyt Akademisk Råd.
20. dec. 2012 CBS Bestyrelsesmøde: Bestyrelsen fastlægger profil for det kommende medlem.
Bestyrelsen udpeger medlem til indstillingsorganet blandt valgte medlemmer.
- Jan. 2013 Akademisk Råd udpeger medlem til indstillingsorganet og medlem til udpegningsorganet.
Profil for nyt eksternt bestyrelsesmedlem offentliggøres.
1. feb. 2013 CBS Bestyrelsesmøde: De af FUHU og Akademisk Råd udpegede medlemmer af indstillings- og udpegningsorganet præsenteres. Endeligt indstillingsudvalg præsenteres og overdrages opgaven at indstille nyt eksternt medlem til udpegningsorganet.
- Feb./Marts Indstillingsorganet færdiggør indstilling til udpegningsorganet.
11. april 2013 CBS Bestyrelsesmøde: I fald, der foreligger en indstilling fra indstillingsorganet, træffer udpegningsorganet beslutning om kommende medlem af CBS' bestyrelse.
- Maj/Juni 2013 Back up: Indstillingsorganet færdiggør indstilling til udpegningsorganet.
12. juni 2013 Back-up: CBS Bestyrelsesmøde; sidste chance for udpegningsorganet til at træffe beslutning.
- Det tilstræbes, at udpegningsorganet kan træffe beslutning på bestyrelsens møde d. 11. april.

Bilag 1: bemærkninger vedr. indstillingsorgan og udpegningsorgan i lovforslag

Bemærkningerne til lovtæksten:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bilag 2: Fomandens brev til FUHU/DSEB



DSEB
Birgit Aagaard-Svendsen
cc. Stina Vrang Eliassen

**DSEBs rolle i udpegningen af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer til
CBS' bestyrelse**

30. oktober 2012

AJP

Kære Birgit,

Peter Schütze
Bestyrelsesformand
Kilevej 14A
2000 Frederiksberg

Som vi har snakket om før tildeler CBS' nye vedtægt DSEB en væsentlig rolle i forbindelse med udpegningen af nye eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse. I forbindelse med universitetslovsrevisionen i 2011 blev universiteterne pålagt at etablere et indstillingsorgan og et udpegningsorgan, der skal assistere bestyrelserne, når der skal udpeges nye eksterne medlemmer til universitetsbestyrelserne. Formålet fra lovgiver var dels, at universitetsbestyrelserne ikke længere skulle være selvsupplerende, og dels at sikre bredere legitimitet omkring de udnævnte.

I CBS' bestyrelse har det overordnede hensyn ved konstruktionen af disse organer været, at de skulle leve op til lovgivers intentioner samtidig med, at vi skulle kunne stå inde for en proces, hvor vi kunne sikre at potentielle kandidater til CBS' bestyrelse ikke risikerede "underkendelse i offentlighed".

Derfor har vi på CBS valgt en model, hvor de aktører udenfor CBS' bestyrelse, der indgår i processen har tilpas interesse i udpegningen og CBS. Derfor har vi valgt, at DSEB og CBS' Akademiske Råd skal være de centrale "udefrakommende" aktører der medvirker ved udpegningen. DSEB pga. de historiske bånd, der knytter CBS og FUHU/DSEB sammen, samt den fælles fokusering på erhvervsuddannelser. Akademisk Råd for at sikre den CBS interne legitimitet og opbakning til nye medlemmer af CBS' bestyrelse. Jeg skriver således til dig for at bede DSEBs bestyrelse om at foretage udpegningsorgan og udpegningsorgan. De to organer vil komme i spil i løbet af foråret 2013, da nuværende bestyrelsesmedlem Klaus Holse's funktionsperiode på 8 år udløber d. 14. juni 2013.

CBS' bestyrelse vil således på sit møde d. 20 december diskutere kriterier og profil for det nye eksterne medlem, der skal erstatte Klaus Holse.

Nedenfor følger de formelle krav til DSEBs udpegelser, samt organernes opgaver som de kan udledes af CBS' vedtægt.

Indstillingsorganet

DSEB's bestyrelse skal blandt sin midte udpege et medlem til indstillingsorganet, der er ingen yderligere krav til dette medlem (udover medlemskab af DSEBs bestyrelse). Det af DSEB udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år, men udtræder medlemmet af DSEBs bestyrelse, skal DSEBs bestyrelse udpege et nyt medlem for en 4-årig periode. Det foreslås, at DSEBs udpegning er foretaget inden CBS' bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013.

Indstillingsorganets opgave er at indstille relevante kandidater til indtrædelse i CBS' bestyrelse på baggrund af de kriterier/profilbeskrivelse CBS' bestyrelse meddeler indstillingsudvalget (det kan altså i nogen grad sammenlignes med en søgekomite). Indstillingsorganet består udover det af DSEB udnævnte medlem af CBS' bestyrelsesformand, et af bestyrelsens valgte medlemmer og næstformanden for Akademisk Råd.

Udpegningsorganet

DSEB's bestyrelse skal udpege et medlem til udpegningsorganet. Medlemmet må ikke være medlem af DSEBs bestyrelse, og skal have "indsigt i CBS' virke". "Indsigt i CBS' virke" må – med tanke på CBS' formål, jf. § 1, stk. 2 i vedtægten – tolkes som indsigt i forskning og forskningsbaseret uddannelse indenfor "*erhvervsøkonomiske, erhvervsproglige og dermed beslægtede områder*". Det af DSEB udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år. Det foreslås, at DSEBs udpegning er foretaget inden CBS' bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013.

Udpegningsorganet skal foretage den endelige udpegning til bestyrelsen på baggrund af indstillingsorganets indstilling. Udpegningsorganet består udover det af DSEB udpegede medlem af CBS' samlede bestyrelse og et medlem udpeget af Akademisk Råd.

Lad mig afslutningsvis understrege, at involveringen af DSEB i udpegningen af eksterne bestyrelsesmedlemmer fra min side også skal ses som en måde at fastholde og styrke de gode relationer mellem DSEB og CBS.

Du eller Stina er meget velkommen til at ringe til mig eller Per Holten-Andersen såfremt, der er noget i ovenstående I ønsker uddybet.

Venlig hilsen



Peter Schütze

Bilag 3: Formandens brev til Akademisk Råds næstformand



Akademisk Råd
Finn Valentin
cc. Per Holten-Andersen, Ulla Lykke Jørgensen

Akademisk Råds rolle i udpegningen af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer til CBS' bestyrelse

30. oktober 2012

Kære Finn,

AJP

Som du ved tildeler CBS' nye vedtægt Akademisk Råd en væsentlig rolle i forbindelse med udpegningen af nye eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse. I forbindelse med universitetslovsrevisionen i 2011 blev universiteterne pålagt at etablere et indstillingsorgan og et udpegningsorgan, der skal assistere bestyrelserne, når der skal udpeges nye eksterne medlemmer til universitetsbestyrelserne. Formålet fra lovgiver var dels, at universitetsbestyrelserne ikke længere skulle være selvsupplerende, og dels at sikre bredere legitimitet omkring de udnævnte.

Peter Schütze
Bestyrelsesformand
Kilevej 14A
2000 Frederiksberg

I CBS' bestyrelse har det overordnede hensyn ved konstruktionen af disse organer været, at de skulle leve op til lovgivers intentioner samtidig med, at vi skulle kunne stå inde for en proces, hvor vi kunne sikre at potentielle kandidater til CBS' bestyrelse ikke risikerede "underkendelse i offentlighed".

Derfor har vi på CBS valgt en model, hvor de aktører udenfor CBS' bestyrelse, der indgår i processen har tilpas interesse i udpegningen og CBS. Derfor har vi valgt, at DSEB og CBS' Akademiske Råd skal være de centrale "udefrakommende" aktører der medvirker ved udpegningen. DSEB pga. de historiske bånd, der knytter CBS og FUHU/DSEB sammen, samt den fælles fokusering på erhvervsuddannelser. Akademisk Råd for at sikre den CBS interne legitimitet og opbakning til nye medlemmer af CBS' bestyrelse.

Jeg skriver således til dig for at gøre opmærksom på, at Akademisk Råd har til opgave at foretage udpegning til hhv. indstillingsorgan og udpegningsorgan. Jeg er samtidig klar over, at det nuværende Akademiske Råd's valgperiode udløber med årsskiftet. Det er således oplagt, at det bliver det nyvalgte Akademiske Råd, der foretager udpegningerne til de to organer. Men da jeg af gode grunde ikke kender sammensætningen på det nye Akademiske Råd kan jeg ikke henvende mig til den nye næstformand/formand for Akademisk Råd. Jeg håber derimod, at du i forbindelse med en evt. overdragelsesforretning mellem det nye og gamle Akademisk Råd vil gøre opmærksom på, at opgaven med udpegning til de to organer vil være en akut opgave for det nye råd.

De to organer vil komme i spil i løbet af foråret 2013, da nuværende bestyrelsesmedlem Klaus Holse's funktionsperiode på 8 år udløber d. 14. juni 2013.

CBS' bestyrelse vil således på sit møde d. 20 december diskutere kriterier og profil for det nye eksterne medlem, der skal erstatte Klaus Holse.

Nedenfor følger de formelle krav til Akademisk Råds udpegelser som de kan udledes af CBS' vedtægt.

Indstillingsorganet

Formanden eller næstformanden for Akademisk Råd indgår i indstillingsorganet – dog må det ikke være rektor. I praksis betyder dette, at det gives af Akademisk Råd's konstituering, hvem fra Akademisk Råd, der udpeges til indstillingsorganet. Udpegning gælder umiddelbart for en fire årig periode, men da funktionsperioden i Akademisk Råd kun er tre år vil det i praksis betyde, at Akademisk Råd ved hver nykonstituering udpeger et medlem af indstillingsudvalget.

Indstillingsorganets opgave er at indstille relevante kandidater til indtrædelse i CBS' bestyrelse på baggrund af de kriterier/profilbeskrivelse CBS' bestyrelse meddeler indstillingsudvalget (det kan altså i nogen grad sammenlignes med en søgekomite). Indstillingsorganet består udover medlemmet fra Akademisk Råd af CBS' bestyrelsesformand, et af bestyrelsens valgte medlemmer og et medlem af DSEB's (tidl. FUHU) bestyrelse.

Udpegningsorganet

Akademisk Råd skal udpege et medlem til udpegningsorganet. Medlemmet skal udpeges blandt CBS' medarbejdere og studerende, og må ikke være medlem af, eller observatør i Akademisk Råd. Det af Akademisk Råd udpegede medlem udpeges for en periode på 4 år, men ophører medlemmets ansættelse ved CBS eller indskrivning på CBS som studerende, udtræder medlemmet af udpegningsorganet og Akademisk Råd skal udpege et nyt medlem for en 4-årig periode.

Udpegningsorganet skal foretage den endelige udpegning til bestyrelsen på baggrund af indstillingsorganets indstilling. Udpegningsorganet består udover det af Akademisk Råd udpegede medlem af CBS' samlede bestyrelse og et medlem udpeget af DSEB.

Det er mit foreslag, at det overlades til det nyvalgte Akademisk Råd at udpege medlemmer til de to organer, og at udpegningen af et medlem til udpegningsorganet finder sted så hurtigt som muligt, så udpegningen af et nyt eksternt bestyrelsesmedlem kan være på plads i god tid inden Klaus Holse udtræder.

Lad mig afslutningsvis takke dig for din indsats i Akademisk Råd – vi er i bestyrelsen klar over, at posten som næstformand for Akademisk Råd i en periode har været udfordrende.

Venlig hilsen



Peter Schütze

Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

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

	Periode 1		Periode 2	
	Start	Slut*	Start	Slut
Klaus Holse Andersen	15-06-2005	14-06-2009	15-06-2009	14-06-2013
Eva Berneke	01-02-2008	31-01-2012	01-02-2012	31-01-2016
Peter Schütze	01-02-2008	31-01-2012	01-02-2012	31-01-2016
Lisbet Thyge Frandsen	01-07-2010	30-06-2014		
Karsten Dybvad	01-07-2011	30-06-2015		
Arvid Hallén	01-02-2012	31-01-2016		

* Efter godkendelse fra ministeren blev perioden forlænget frem til og med 31/1-08

Funktionsperiode for formand og næstformand i CBS' bestyrelse

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

	Start	Slut
Formand, Peter Schütze*	01-04-2011	31-01-2016*
Næstfmd, Eva Berneke	01-02-2012	31-01-2014

* Da bestyrelsen udpegede Peter Schütze til formand blev der ikke taget stilling til funktionsperiode periodens slut er derfor sat til udløbet af Peter Schützes bestyrelsesperiode.

Funktionsperiode for valgte medlemmer i CBS' bestyrelse

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

Der er ikke begrænsninger på genvalg.

	Start	Slut
Mads Svaneklink	01-02-2011	31-01-2013
Christian Refshauge	01-02-2012	31-01-2014
David Lando	01-02-2012	31-01-2016
Morten Vendelø	01-02-2012	31-01-2016
Jakob Ravn	01-02-2012	31-01-2016
Anne Marie Larsen*	01-02-2013	31-01-2015

6. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i Akademisk råd.

Det er en ny bestemmelse i vedtægten, og det er således første gang, at rådet foretager denne orientering til bestyrelsen.

Akademisk råd har udarbejdet vedlagte korte rapport som de også vil præsentere mundtligt for bestyrelsen.

Finn Valentin (næstformand Akademisk råd), Signe Vikkelsø (VIP medlem), Daniel Hjorth (VIP medlem) og Jan Hillebrand (studentemedlem) vil præsentere rapporten for bestyrelsen.

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter rapporten med medlemmerne af Akademisk Råd, og at bestyrelsen herefter (når medlemmerne af Akademisk Råd har forladt mødet) drøfter:

- Bestyrelsens reaktion/tilbage melding til Akademisk Råd på rapporten. Det er tanken, at bestyrelsesformanden besøger Akademisk Råd i det nye år og giver en mundtlig tilbage melding.
- Rammer og format for rapporten/orienteringen. Da det er første gang Akademisk Råd foretager denne orientering kan der være behov for at justere format/koncept.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
6	6.1	Annual report to CBS' Board from Academic Council, Dec. 2012

Annual report to CBS's Board from Academic Council, Dec. 2012

Academic Council (AC) welcomes this opportunity to report directly to the Board on an annual basis, and we look forward to the dialogue with the Board on the items presented here. We see this as the opportunity to share our views on selected larger issues of importance to CBS, based on the work of the Council over the past year. CBS' President has been kept informed about the preparation of this report. Yet based on prior consultation with the President and the Chairman of the Board, the report is expressing the views of the members of the Academic Council consisting of faculty and students.

BIS platforms and plurality in research governance

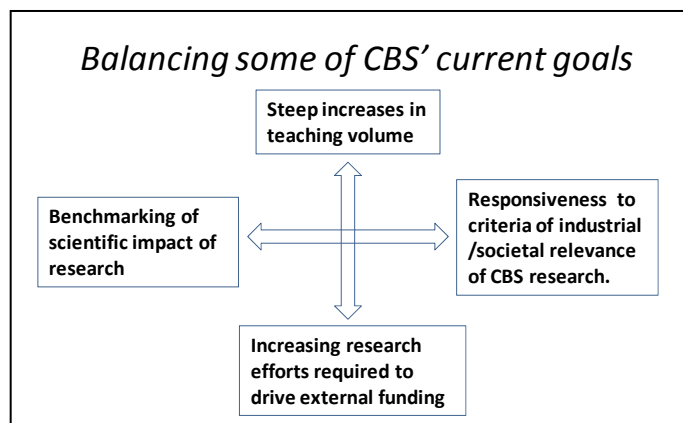
BIS is a strategic instrument giving priority to developing and making more visible what CBS research has to offer in selected topics, as defined by recognized societal needs. At the same time, research at CBS is also being prioritized based on multiple other criteria, such as teaching requirements, disciplinary needs, responding to areas of particular strengths or weaknesses, and the like. BIS has now been scaled to a moderate weight in the overall research budget and that has improved the balance between these criteria. BIS platforms should be seen in the context of five mechanisms affecting prioritization of CBS research. The first three have long-term effects on the composition of tenured staff: 1) the dean's allocation of positions; 2) departments implementing these allocations, based on recent budgetary expansion of their autonomy and discretionary power, and 3) CWAC affecting and homogenizing standards for these recruitments, over the past year increasingly supported by AC's monitoring of recruitment processes. The two main short-term instruments are: 4) World Class Research Environment (WCRE) aimed at leveraging particular spearhead positions of CBS research, and 5) BIS platforms. Research at CBS, in other words, today is governed by a plurality of concerns referring to both research quality and research relevance. Research is governed also by a plurality of decision-making bodies, blending top-down and bottom up directions of influence, combining short- and long-term effects and mixing managerialism with collegiality. Much of this plurality is novel to CBS, and to some extent we are learning the steps of a new dance. AC strongly supports this plurality, finding it productive for the overall evolution and coherence of CBS

Consistency of organizational objectives

Like any other large institution CBS must pursue multiple objectives. AC suggests that attention be given to goal conflicts between the following objectives:

- 1) CBS is at a stage of steep *increase in the volume of teaching*, driven by dramatic growth in student intake (up 20% from today's level by 2017). It is gratifying to see CBS upholding its position as the preferred choice for Danish students. For CBS faculty it will also be a significant challenge to make sure that our teaching grows in terms of both volume and quality.
- 2) CBS must increase its *external funding* of research, but will do so primarily based on the ability of VIPs to generate competitive applications. It requires sizeable efforts to prepare applications, and to ensure that they grow out of - and further strengthen – first rate research.
- 3) CBS must *improve its position in international rankings of research*, as measured on bibliometric indicators of output quality and impact. This ranking plays an important role both in recurrent international benchmarking of business schools and in CBS's fulfillment of its current Output Contract with Government.

CBS enters this competition with the notable handicap of having only 36% of tenured faculty resources allocated to research. That is not only the lowest share found at Danish universities, it is also notably below the level of the international research community we compete against in the segment of strong publication and research impact. In this regard, we do not compete on equal grounds.



4) CBS research must *deliver in terms of industrial /societal relevance and value*, although research driven by this responsiveness often will not lend itself easily to publication in top ranked journals. Establishing a dialogue with Danish society often requires publications in Danish and in books (which have a broader appeal and lend themselves to a less 'compact' academic language). This is merely some of the reasons why pursuit of 'relevance criteria' often conflicts with pressure to publish in international top ranked scholarly journals.

While we recognize that all these four goals are important, and that conflicting objectives are inevitable, we do recommend that a strategy be developed to answer the many questions growing out of these particular goal clashes. Currently they remain as unresolved dilemmas for the individual VIP or department, sometimes with unproductive stress as consequence. CBS faculty and staff have a tradition for contributing to the organization way beyond formal requirements. That enthusiasm has been behind the startling transformation of CBS over the last two decades. Hence there is no slack to draw on as the easy way out of the strategic challenges highlighted here. Rather, that vital enthusiasm may suffer if the experience becomes widespread and deep rooted that strong achievements towards one objective at best will merely balance out the smaller results necessarily obtained on other objectives.

Administrative reorganization has exacerbated the dilemmas

Without attempting a full assessment of the recent Administrative Reorganization of CBS it appears to have aggravated the dilemmas highlighted above, primarily by burdening faculty with too many purely administrative tasks.

An example in point is management of study programs as handled by VIPs in positions ranging from Study Directors to Course Coordinators, at all levels from bachelor to PhD degrees. The matrix structure underpinning CBS teaching is one of our strongest assets, but it builds on effective communication across a large number of departments and teaching faculty. To the VIPs handling these managerial tasks the recent administrative reorganization has had the effect of removing their immediate administrative support away from their own organizational units into central managerial structures. Under these conditions, obtaining administrative support in itself is transformed into tasks requiring administration and coordination. As a result, VIPs in these positions find themselves carrying out a substantially larger body of administrative work. On top of this a range of administrative routines has been transformed from administrative support to so-called "self service" based on various IT platforms. That does not mean that routines now take care of themselves at zero costs. Rather to a considerable extent it means that routines now generate costs in the form of faculty work hours. Only they remain hidden because they are not picked up by any formal registration of costs. In fact, ultimately these costs will typically come out of the scarce, and in international

comparison, already low amount of research time, which is defined as an unprotected residual in the time budget of individual VIPs. This contributes to worsen CBS competitive basis when it comes to research performance.

CBS faculty is recruited through a cumbersome selection of research and teaching talent, so these are areas where it should be able to focus its contributions to CBS. It is emerging as a widespread experience that the administrative reorganization to a serious extent is taking us in the opposite direction.

Competitive and valuable teaching grows out of strong research

Teaching is essential to CBS' contribution to society, and in many respects CBS has become the preferred educational choice of Danish Students. This preferred status grows out of the same educational strategy by which CBS will respond to the current increase by 20% of student intake over the next few years. The core of this strategy is *educational innovation and differentiation*, as manifested in the continuous introduction of novel programs, or in differentiations thereof, so as to respond more precisely to the needs of both industry and the career agendas of new generations.

Precisely for this reason research at CBS must be a top priority. Research is the main source for sustainable innovation and differentiation of educational *content*. In this sense research is indeed the motor driving all other CBS performance. We further see a rapid expansion of various 'knowledge producers' in society. Citizens can acquire education from multiple sources. The single most important driver of quality in the University system and the huge competitive advantage vis-à-vis those new institutions is, and will increasingly be, our research.

This is one of the main reasons why Academic Council brings to the Board's attention that recent changes are weakening the framework for competitive research at CBS. To give a few examples:

1. CBS faculty obtains external funding not only to finance PhDs, post docs, etc. Part of external grants may also allow senior faculty to temporarily concentrate their own work on research, by buying out time from other parts of their responsibilities (teaching/administration), which otherwise leaves them less than two days per week for research. Concentrated research efforts are required for high quality research. Recent changes in CBS-internal regulation have steeply increased the compensation required by CBS for buy-out time (the "price" for each hour bought out to increase VIP research time more than doubled). This change not only impairs conditions for research at CBS. It also significantly weakens the incentive for senior VIP to pursue external funding, precisely at a time when CBS badly needs to go in the opposite direction.
2. The reduction of TAP staff at the level of departments also means that when VIPs prepare applications for external research grants they are without immediate administrative support. The specialized application support available from the Dean's office is not a sufficient substitute. As a result the application process takes much more VIP hours away from scarce research time than is strictly necessary. And if their applications are successful, VIPs now find that daily administration of the grant to a much higher extent must come out of their own research time.
3. Lack of an internationally competitive system for research sabbaticals also reduces the possibility to get that concentration of research time which is often critical for truly competitive results.

In light of the importance of research for the competitiveness of CBS, in terms of its teaching and its overall international academic standing, there appears to be a need to rethink recent administrative changes and reforms from the perspective of their positive and negative effects on research.

Course evaluations

Educational quality is one of the most essential concerns of CBS and so is student satisfaction. Both of these are currently (partly) measured through electronic evaluation forms sent out to each student at the end of each course and then analysed by the respective study board. However, the system in place has not proven to deliver reliable results since most programmes report a mere 20% turnout. AC has expressed its concern about this lack of reliability and strongly emphasises the importance of creating an adequate evaluation system at CBS.

Internationalisation

CBS strives to be an international university and already has a sizable foreign student body. Also, more and more international faculty have taken up tasks at CBS. This proportion of non-Danish students and faculty is expected to further increase in the future. More internationalisation brings about some challenges that the university should address adequately. International students at CBS have been complaining about a lack of support from the university and many face high challenges integrating in social life. While each student is required to make a personal effort to integrate, CBS should revise its current facilities and formulate a strategy to increase and improve support for international students and ensure their long-term satisfaction, a factor that highly affects CBS's international reputation. Also the integration procedure for international faculty has to be strengthened in order to assure a working environment free of cultural conflict.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

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

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

I forbindelse med rektors beretning vil rektor også sætte et par ord på indtryk fra sit første år på CBS.

I bilag 7.3 fremgår styrelsens udmelding vedr. honorarniveauet for 2012. Formanden vil i den forbindelse redegøre for, hvorledes bestyrelseshonorar administreres på CBS.

Formandsskabet har – i princippet – besluttet at forlænge policen for direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring (bilag 7.4). Dette er dog endnu ikke meddelt forsikringsmægleren – i fald medlemmer af bestyrelsen ikke ønsker en sådan forlængelse.

Derudover vil direktion og formand give en række mundtlige orienteringer, herunder:

- Orientering om årets valg på CBS
- Status nationale akkrediteringer
- Status egenkapital
- Status Campus, lejemål
- Status DVIP timeloft
- Nyt fra Danske Universiteter

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
7.a	7.1	Ledelsesinformation, december 2012
7.b	7.2	Rektors beretning, december 2012
7.c	7.3	Styrelsens udmelding vedr. årets honorar
7.d	7.4	Forsikring af bestyrelses- og direktionsansvar

DECEMBER 2012

LEDELSESINFORMATION

TEMA

LIGESTILLING PÅ CBS

- **BALANCE MELLEM ALDERSGRUPPER**
- **BALANCE IFT. STATSBOGERSKAB**
- **BALANCE MELLEM KØN**

INDLEDNING

Forsknings- og Innovationsstyrelsen udarbejdede i 2009 en rapport, der viste, at der fortsat er en skæv fordeling mellem antallet af mænd og kvinder, der vælger en forskerkarriere på landets universiteter. Tidligere har man haft en forventning om at "den frie konkurrence" af sig selv ville medvirke til en korrektion af skævdelingen, men statistikken viser, at dette ikke er tilfældet, og at kvinderne fortsat ikke fortsætter en karriere indenfor forskningsverdenen.

Som opfølgning herpå har Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelser bedt Universiteterne om at sikre en bedre balance mellem kvinder og mænd på alle niveauer i forskerkarrieren, lige fra ph.d. studerende til professorer. Gør Universiteterne ikke det mister Danmark en væsentlig del af talentmassen i forhold til forskningen og indikere samtidig at Universiteternes videnskabelige personale ikke nødvendigvis består af de største talenter.

For at sætte fokus på denne opgave har CBS udnævnt en Equal Opportunities Officer samt nedsat en tilhørende arbejdsgruppe, som har fået til opgave at generere ideer og initiativer, som kan forbedre balancen mellem kvinder og mænd i det akademiske hierarki og indenfor alle forskningsområder på CBS.

Arbejdsgruppen har identificeret 5 hovedkategorier indenfor hvilke der bør udarbejdes handlingsplaner:

1. Gennemsigtighed i rekrutteringsprocessen
2. Karriereudvikling, som tager hensyn til længerevarende orlov – herunder barselsorlov
3. Work/life balance
4. Balance i antallet af kvinder og mænd repræsenteret i ledelsen, bedømmelsesudvalg og Akademisk Råd
5. Ligeløn

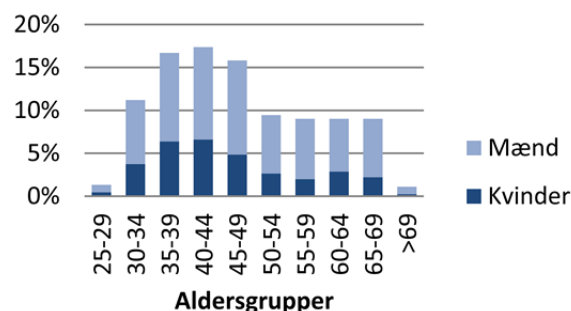
Men helt afgørende for arbejdet er, at det ikke handler om at give kvinder særbehandling, men om at sikre at CBS udnytter talentmassen samt etablerer en større mangfoldighed blandt det videnskabelige personale. Dette gælder køn, alder og statsborgerskab.

Formålet med denne udgave af CBS Ledelsesinformation er at informere Bestyrelsen om ligestillingsproblematikken, samt give et helt generelt og overordnet billede af hvordan CBS ser ud på nuværende tidspunkt.

BALANCE MELLEM ALDERSGRUPPER

CBS havde i oktober 2012 455 forskere (ex. ph.d.-studerende).

Figur 1: Videnskabelige medarbejdere fordelt på køn og aldersgrupper, opgjort på baggrund af headcount oktober 2012.



Kilde: CBS' lønsystem SLS, via Targit

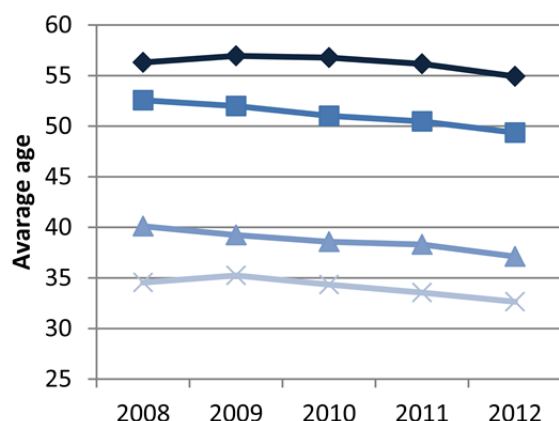
Note: i opgørelsen indgår professorer, professor mso, gæsteprofessorer, lektorer, adjunkter og post doc.

I forhold til aldersfordelingen blandt det videnskabelige personale er det væsentligt at have en fornuftig spredning mellem yngre og ældre medarbejdere. Det er ligeledes væsentligt, at der er taget højde for et generationsskifte i god tid, således at CBS sikrer en gradvis og planlagt fremtidssikring af faglige styrkepositioner.

Som det fremgår af figur 1 har CBS ved udgangen af oktober 2012 en relativ spredt aldersfordeling blandt professorer, lektorer, adjunkter og post.docs. Der er dog meget få helt unge forskere. Der er en stor gruppe af forskere i alderen 35-59, der tilsammen udgør ca. 60 pct. Andelen af forskere i alderen 60 år og opefter udgør knapt 20 pct. af staben og vidner om nødvendigheden af en fortsat fokuseret rekrutteringsindsats. Det fremgår ligeledes af figur 1 at både mænd og kvinder har den nogenlunde samme spredning på aldersgrupperne.

Betragtes gennemsnitsalderen for de videnskabelige medarbejdere kan vi se, at den totalt set er faldet de seneste år, men at dette også er tilfældet for hver enkelt stillingskategori (se figur 2). CBS' planlagte udvikling for rekruttering af videnskabeligt personale giver en enestående mulighed for foryngelse og styrkelse af mangfoldigheden i forskerstaben.

Figur 2: Udviklingen i gennemsnitsalderen for professorer, lektorer, adjunkter og post.doc og phd?. Opgjort for 2008-2012



Kilde: CBS' lønsystem SLS, via Targit.

Note: Gennemsnitsalderen for 2008 er beregnet på baggrund af registreringer i 2008 alene. Gennemsnitsalderen for 2012 er beregnet på baggrund af registreringer for januar til november

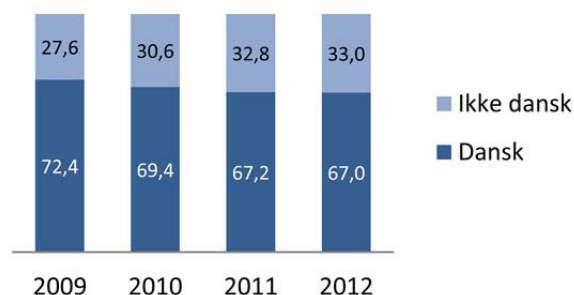
BALANCE IFT. STATSBOGERSKAB

CBS har de sidste mange år gjort det som en del af internationaliseringsstrategien at rekruttere udenlandske forskere. Dette for at understøtte et internationalt forskningsmiljø men også for at sikre tilstrækkeligt med engelsktalende undervisningsressourcer til CBS' engelsksprogede uddannelser og studerende.

I de følgende figurer defineres udenlandske forskere som forskere med et ikke-dansk statsborgerskab. Det er kendt, at flere udenlandske forskere har opholdt sig i Danmark i mange år, hvorfor de ikke helt kan betragtes som udenlandske, men det er den eneste mulige opgørelsesmetode der er tilgængelig. Dog skal deres internationale baggrund ikke underkendes i forhold til diversitet i netværksrelationer mv.

Som det fremgår af figur 3 har CBS siden 2009 oplevet en stigende andel af udenlandske medarbejdere blandt det videnskabelige personale. Andelen lå i 2009 på 27,6 pct. I 2012 ser det ud til at andelen kommer til at ligge på 33,0 pct., hvilket svarer til hhv. 129 og ca. 170 videnskabelige medarbejdere opgjort som årsværk i de to år.

Figur 3: Procentvis fordeling af videnskabelige medarbejdere fordelt på dansk og ikke-dansk statsborgerskab



Kilde: CBS lønsystem SLS, via Targit

Note: I opgørelsen indgår årsværk for professorer, professor mso, lønnede gæsteprofessorer, lektorer, adjunkter, post.docs og CBS ansatte ph.d. studerende. I 2012 baserer opgørelsen sig for lønudbetalinger for perioden januar til november.

Fordeles årsværk på stillingskategori (se figur 4) ser vi, at der er stor forskel på både andelen af og udviklingen i andelen af udenlandske medarbejdere afhængig af de forskellige stillingskategorier.

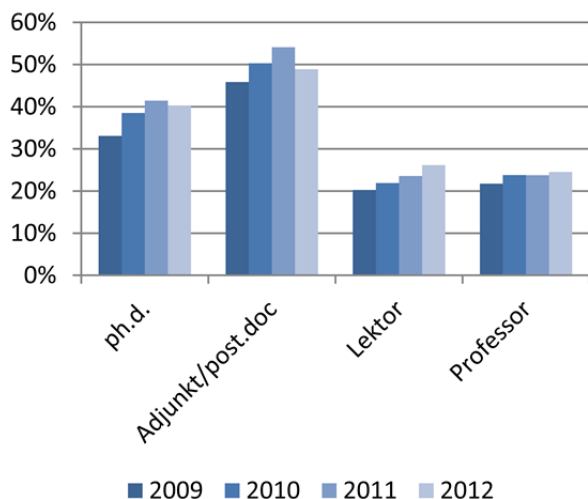
Den største andel af udenlandske medarbejdere findes i stillingskategorien adjunkt/post.doc., hvor der i 2011 var mere end 50 pct. af medarbejderne, der havde et ikke dansk statsborgerskab.

I alle kategorier har der i perioden 2009-2012 været en tendens til en stigning i andelen af udenlandske medarbejdere, dog med mindre fald i 2012. Stigningen er dog væsentlig mere markant i gruppen af tidsbegrænsede stillinger i forhold til lektor og professorgruppen.

Det skal bemærkes, at der i opgørelsen alene medtages de ph.d. studerende, der aflønnes af CBS. Privatister og erhvervsph.d.-ere indgår derfor ikke.

Det er forventeligt, at både mænd og kvinder er mest mobile mens de er unge, men det er bemærkelsesværdigt, at andelen af kvinder er højest i adjunkt/post.doc gruppen, hvor kvinderne typisk er mellem 28 og 35 år.

Figur 4: Andelen af videnskabelige medarbejdere med ikke-dansk statsborgerskab opdelt på stillingskategori.

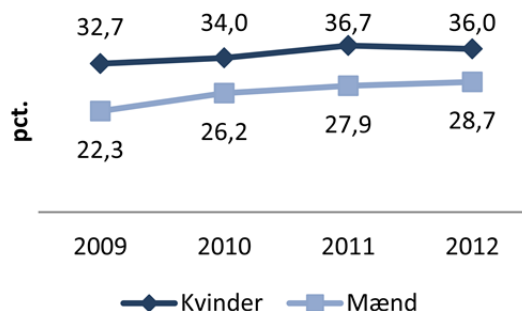


Kilde: CBS lønsystem SLS, via Targit

Note: I opgørelsen indgår årsværk for professorer, professor mso, lønnede gæstprofessorer, lektorer, adjunkter og post.docs.

Fordeles stillingskategorierne professor, lektor, adjunkt og postdocs på køn og statsborgerskab (se figur 5), viser det sig, at en større andel af de kvindelige forskere har et ikke dansk statsborgerskab sammenlignet med tilsvarende andel for mændene.

Figur 5: Udviklingen i den procentvise fordeling af videnskabelige medarbejdere med ikke-dansk statsborgerskab, opdelt på køn.



Kilde: CBS lønsystem SLS, via Targit

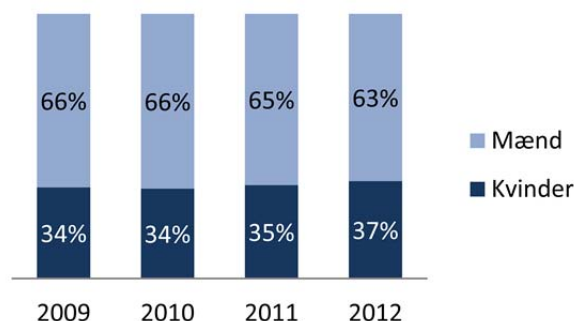
Note: I opgørelsen indgår årsværk for professorer, professor mso, lønnede gæstprofessorer, lektorer, adjunkter og post.docs.

BALANCE MELLEM KØN

Afslutningsvis betragtes de videnskabelige medarbejdere alene ud fra kønsfordelingen.

Som det fremgår af figur 6, er der siden 2009 sket en marginal stigning på 3pct.i andelen af kvindelige forskere i de udvalgte stillingskategorier. I 2012 er således 37 pct. af forskerne kvinder.

Figur 6: Fordelingen af videnskabelige medarbejdere på køn, opgjort som årsværk for perioden 2009-2012.

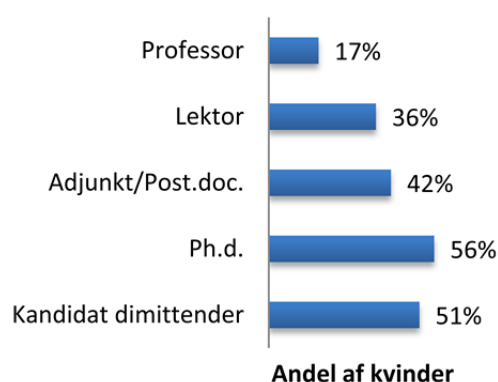


Kilde: CBS' lønsystem, SLS, via Targit

Note: I opgørelsen indgår professorer, gæstprofessorer, professor mso, lektorer, adjunkter, post.doc. og CBS ansatte ph.d. studerende

Der er dog meget stor forskel på andelen af kvinder i de forskellige stillingskategorier (se figur 7). Det typiske mønster er at kvinder udgør mellem halvdelen og 2/5 af staben i de tidsbegrænsede stillinger på de første niveauer i forskerhierarkiet. Men i takt med at man går op i hierarkiet jo færre kvinder fortsætter en forskerkarriere. Samme mønster genfindes også på CBS.

Figur 7: Andel af kvinder blandt de videnskabelige medarbejdere, opgjort på baggrund af årsværk for perioden januar til november 2012.

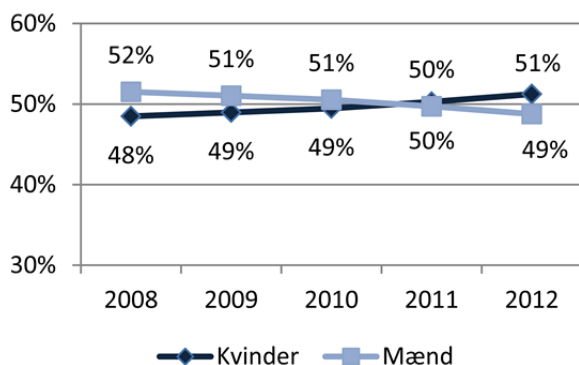


Kilde: CBS' lønsystem, SLS, via Targit samt SPARC via Targit.

I figuren er der også indsat andelen af kvinder blandt CBS' kandidat dimittender for at synliggøre, en del af rekrutteringsgrundlaget til ph.d. stillingerne.

Dette rekrutteringsgrundlag har været stigende de seneste år (se figur 8), idet andelen af kvinder blandt kandidatdimittenderne er stigende – dog marginalt.

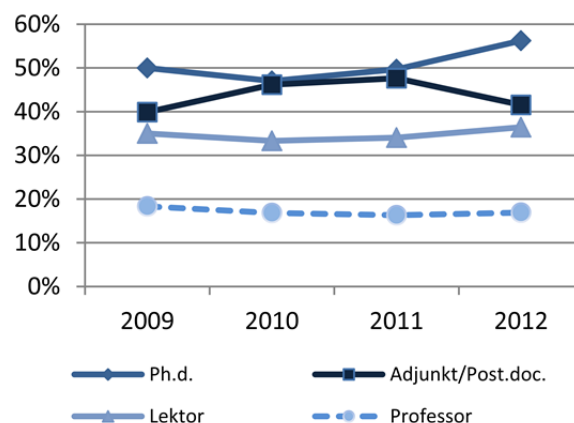
Figur 8: Udviklingen i fordelingen af dimittender fra CBS' kandidatuddannelser på mænd og kvinde. Opgjort for 2008-2012.



Kilde: CBS studieadministrative system SPARC via Targit

Fordeles køn på stillingskategori over tid (se figur 9), genfinder vi det overordnede billede fra figur 6, der viser at der ikke er sket væsentlige ændringer på ligestillingsområdet fsva kønsbalancen i det videnskabelige personale på CBS. Der er sket et marginalt fald i professorgruppen, mens der er sket marginale stigninger for lektor gruppen i perioden 2009-2012. Andelen af kvinder blandt adjunkter og post.doc er steget frem til 2011 for i 2012 at falde til niveauet fra 2009. Endelig viser tallene, at der relativt er kommet 6pct. flere kvinder i gruppen af ansatte ph.d.-studerende.

Figur 9: Andelen af kvinder blandt de videnskabelige medarbejdere, opgjort for 2009-2012



Kilde: CBS' lønsystem, SLS, via Targit
Note: Ph.d. studerende omfatter alene CBS ansatte.

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Forretningsudvikling i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Camilla Schreiner Andersen på e-mail: csa.bid@cbs.dk.

REKTORS BERETNING



5.5 MIO. TIL PER DURST-ANDERSEN FRA CARLSBERGFONDET

Professor Per Durst-Andersen fra Department of International Business, har fra Carlsbergfondet netop modtaget en bevilling på 5.5 mio. kr. til forskningsprojektet "Global English som internationalt forretningsprog. Projektet har en varighed på 4 år og ambitionen er at yderligere styrke vækstlaget inden for dansk sprogforskning på en ny og perspektivrig måde.

ÆNDRING AF INSTITUTLEDERNES LEDELSESREFERENCE FRA DEN 1. JANUAR 2013

Den 11. december 2012 informerede rektor og forskningsdekanen på IL-mødet om ændring af institutledernes ledelsesreference. Ændringen – som iværksættes den 1. januar 2013 – medfører, at institutlederne fra årsskiftet vil referere til Rektor, frem for til Dekanen for Forskning. Den ændrede ledelsesreference indebærer, at Rektor fremadrettet vil gennemføre ansættelsesinterview med nye institutledere, afholde de halvårslige lederudviklingssamtaler (LUS) samt varetage institutleder lønforhandlinger. Rektor vil således være primær kontaktperson mellem institutlederne og direktionen. Ændringen af ledelsesreferencen sker i forlængelse af Rektors ønske om et tættere samarbejde med institutlederne om CBS' overordnede ledelse.

6 MIO. TIL NYT CENTER FOR STUDIER AF DET CIVILE SAMFUND

Professor Anker Brink Lund fra Institut for Business and Politics har rejst de første seks millioner kroner til etablering af Center for Studier af det Civile Samfund. Indtil videre har Realdania doneret en million kroner mens Tuborgfondet har doneret fem millioner kroner. Platformen har afsat 60.000 kr. som startkapital til opstart og etablering af centeret. Formålet med det nye center er i samarbejde med forskere, borgere, fonde, private og offentlige aktører at udvikle nye innovative løsninger i spændingsfeltet mellem stat og marked.

LIGESTILLINGSOFFICER HÆDRET FOR SIT ARBEJDE

Lektor Lynn Roseberry ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi modtog i november måned Vera & Carl Johan Michaelsens rejselegat. Lynn Roseberry har i sin forskning fokus på ligestilling og diskrimination på arbejdsmarkedet og blev i 2010 udnævnt til CBS' første 'Equal Opportunities Officer' blandt det videnskabelige personale. Opgaven var at hjælpe med at udvikle en politik og fremme konkrete indsatser på ligestillingsområdet. Lynn Roseberry har det seneste år på CBS bidraget til øget gennemsigtighed i rekrutterings- og forfremmelsesprocesser, ligestillingsbevidst sammensætning af udvalg og komiteer og nyetablering af en mentorordning på CBS for unge forskere. Hendes arbejde har spillet en afgørende rolle, da CBS i oktober, som det første universitet i Danmark, fik anerkendelse af EU for godt forskningsmiljø. Legatet er på 50.000 kroner og skal gå til analyser af best practice i EU og USA og identifikation af mulige områder, som kan yderligere forbedres på CBS.

TO NYE BUSINESSUDDANNELSER I PROJEKTLEDELSE OG KOMMUNIKATION

På CBS optages fra næste år studerende på to nye uddannelser; HA i erhvervsøkonomi og kandidat i "Multicultural Communication in Organizations" (MCO). De kommende bachelorer i projektledelse og kandidater i international business communication in multicultural organizations bliver ikke specialister inden for ét fag. De vil ud over at være gode projektledere og kommunikatører også have flair for regnskaber og

virksomhedsstrukturer på internationalt niveau, og nogle vil f.eks. også have kompetencer inden for jura og teknik.

Lise Justesen, lektor ved Institut for Organisation, som har været med til at udvikle HA i erhvervsøkonomi og projektledelse fortæller, at uddannelsen adskiller sig væsensforskelligt fra andre uddannelser inden for projektledelse:

- På CBS bygger uddannelsen på forskningsbaseret undervisning, og teorien bliver omsat i praksis. Herudover vil de studerende komme til at arbejde med projektledelse i relation til de erhvervsøkonomiske fag. Jobmulighederne for en HA i erhvervsøkonomi og projektledelse, afhænger af hvilken toning (creative industries, finansiering eller strategi og ledelse) som den studerende vælger på uddannelsen.

Ny overbygning: Multicultural Communication in Organizations (MCO)

Den nye kandidatuddannelse i intern kommunikation MCO udbydes af Department of International Business Communication (IBC) i samarbejde med Institut for IT-ledelse og Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. En kandidat i "Multicultural Communication in Organizations" (MCO) vil kunne navigere i de multinationale virksomheders farvande, fortæller Margrethe Mondahl, der er lektor på IBC og studieleder på uddannelsen:

- Uddannelsen er engelsksproget, så potentialet er internationalt. De studerende arbejder med kultur, identitet og organisation, strategisk kommunikation, videndeling og ekspertkommunikation. De bliver superformidlere af både teknisk eller juridisk svært stof, organisationsværdier og -ansvar til en global markedsplads, for det er de multinationale virksomheders behov, der er i centrum for uddannelsen..

REKORDSTOR VALGDELTAGELSE PÅ CBS

Interessen for at få indflydelse på CBS' kurs har aldrig været større. Et rekordstort antal studerende stemte på det højeste antal kandidater nogensinde til et valg. Den samlede stemmeprocent landede på 29,59 procent. Det er 0,66 procentpoint over seneste valg i 2011. Ud af 19.960 stemmeberettigede stemte 5.906 personer. Det er ifølge Valgsekretariatet uden sammenligning det højeste antal studerende og ansatte, der nogensinde har stemt i CBS' historie.

Ny repræsentant i bestyrelsen

Med 1.391 stemmer blev Anne Marie Larsen fra fælleslisten "CBS Students" valgt for en to-årig periode som ny studenterrepræsentant i bestyrelsen. Den ny liste på CBS, Konservative Studerende, fik en pæn stemmeandel til bestyrelsen og opnåede repræsentation i to studienævn.

Stemmeprocenterne på de enkelte valg viser ifølge Valgsekretariatet, at de studerende primært er optaget af den nære indflydelse på deres studie. De studerende stemmer først og fremmest til deres studienævn, dernæst til bestyrelsen og Akademisk Råd.

Akademisk Råd fik valgt følgende medlemmer. Videnskabeligt personale: Lisbeth Verstraete Hansen (ny), Kristian Miltersen (ny), Keld Laursen, Suzanne C. Beckmann, Peter Bogetoft, Can Seng Ooi (ny), Signe Vikkelsø, Nanna Mik-Meyer (ny) og Niels Åkerstrøm Andersen. Studerende: Jan Sebastian Hillebrand, Sheryne Hafez (ny) og Anders Meldgaard Kjemtrup (ny). Teknisk-administrativt personale: Henrik Hermansen (ny) og Lise Balslev (ny).

Flere kvinder valgt ind

Valgsekretariatet peger på to nye tendenser ved valget. Den første tendens er, at de internationale studerende markerer sig. Flere internationale full degree studerende er valgt

ind i studienævn og i Akademisk Råd er to ud af tre af repræsentanterne for de studerende internationale.

Den anden tendens er, at kvinderne markerer sig. Studenternes kandidater til posten i bestyrelsen var udelukkende kvinder og det ny Akademisk Råd er muligvis det mest kønsbalancerede Akademisk Råd CBS har haft. Fire ud af ni VIP-repræsentanter er kvinder, en ud af tre stud-repræsentanter er kvinder og en af to TAP-repræsentanter er mand.

Valgresultaterne er foreløbige, idet de formelt bliver godkendt i Valgstyrelsen i uge 49. Valgstyrelsen har desuden besluttet, at valgene til to studienævn skal gå om og finder hurtigst muligt en dato.

FORSKNINGSMILJØ PÅ CBS FÅR ROS AF EU

Som det første universitet i Danmark er CBS blevet anerkendt af EU-Kommissionen for vilje og evne til at efterleve europæiske standarder for gode forskningsmiljøer. Forskningsfrihed, karriereudvikling, forskningspraksis og kontraktforhold er nogle af de rettigheder for og krav til forskere og arbejdsgivere, som skal være i orden for at skabe de bedste vilkår for forskning. Og det arbejder CBS på at sikre i en grad, så universitetet har fået tilladelse af EU-Kommissionen til at bruge logoet "HR Excellence in Research" om personalepolitikken for forskere:

- Det er en bekræftelse af, at CBS lever op til de standarder, der gælder i Europa, og at vi er et universitet i international klasse. Prædikatet "HR-Excellence in Research" vil bl.a. gøre det nemmere at rekruttere på det globale jobmarked, siger HR-chef Claus Durck Hovej.

40 krav og rettigheder

Anerkendelsen fra EU-Kommissionen kommer efter cirka to års kortlægningsarbejde, hvor HR sammen med medarbejderrepræsentanter har analyseret CBS' praksis og procedurer i forhold til de 40 krav og rettigheder som er indeholdt i *Europæisk charter for forskere og Adfærdskodeks for ansættelse af forskere*. Nogle af charterets fokusområder opfyldte CBS på lige fod med andre danske universiteter på baggrund af danske lovkrav eller overenskomster. Andre fokusområder er i mellemtiden blevet formelt forankret i organisationen som fx equal opportunities.

Tilbage er tre områder, som CBS har udarbejdet strategi og handleplan for. Det er information til forskere om de juridiske forpligtigelser ved forvaltning af forskningsmidler, understøttelse af forskermobilitet og støtte omkring forskeres karriererådgivning. CBS er i hus med de to første områder i tredje kvartal 2013, karriererådgivningen bliver endeligt forankret i 2015.

Ifølge EU-Kommissionen gives HR-Excellence in Research og tilladelsen til at bruge logo kun til de organisationer, der har gjort en dokumenteret indsats for at smelte strategi og praksis sammen med principperne i charter og kodeks. Anerkendelsen er ikke ensbetydende med, at en organisation er i mål på alle områder, men bekræfter, at organisationen har truffet dedikerede valg om at stræbe efter det optimale forskningsmiljø, hvad angår arbejdsvilkår for forskere og måden forskningen udøves på. Hvert fjerde år revideres HR-strategi og handleplaner med støtte fra EU-Kommissionen.

1000 BUSINESS SCHOOL: CBS ER TREDJEBEDST I VERDEN

En nylig afstemning blandt 1.000 business schools fra hele verden har rangeret CBS som den tredjebedste business school globalt set. Den franske ranking institution Eduniversal havde i år inviteret over 50 lande til den årlige gallaceremoni, som blev holdt for 5. gang. Her blev det afsløret, hvordan rektorer og dekaner fra 154 lande havde sat deres stemme på deres foretrukne business school. CBS blev kun overgået af Harvard Business School i USA

og London Business School i England, og kan dermed bryste sig af at være tredjebedst på verdensplan, og anden bedst i Europa.

Bekræftelse på et godt ry

Afstemningen er en flot anerkendelse fra kolleger rundt omkring i verden, siger Director of Accreditation and Quality Assurance på CBS, Ole Stenvinkel Nilsson:

Placeringen viser, at CBS' ry er meget velanskrevet rundt om i verden. Det er det i kraft af de mange udvekslingspartnere, vi har rundt om i verden samt ikke mindst vores studerende, der gør et godt indtryk dér, hvor de kommer hen. De er fantastiske ambassadører for CBS og i høj grad med til, at vi kan fastholde en flot ranking år efter år, siger han.

I år blev priserne uddelt i Lima, Peru, og Tom Dahl-Østergaard, chef for CBS' Internationale Kontor, modtog trofæet på skolens vegne.

NYKREDITS FOND HÆDRER CBS-FORSKERE

CBS-forskere fik to ud af tre priser, da Nykredits Fond i november uddelte forskningspriser til de danske universiteter. Hædersprisen og motivationsprisen gik til finans- og CSR-forskning på CBS. Nykredits Fond ønsker at stimulere nyskabende og vækstfremmende forskning. To CBS-forskere kunne bryste sig af at leve op til kriterierne:

Hædersprisen til gylden risikomand

Lasse H. Pedersen er professor ved Institut for Finansiering på CBS. Han modtog den personlige hæderspris på 500.000 kroner. Han har allerede fået flere priser for sit store arbejde inden for finansielle friktioner og risikotagning. Med andre ord beskæftiger han sig med et hyperaktuelt emne: finanskrisen og dens årsager.

Motivation til køn og mangfoldighed

Motivationsprisen på 100.000 kroner er Nykredits Fonds talentpris. Den gik i år til *Sabina Nielsen*, der er lektor på Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse på CBS. Hun forsker bl.a. i, hvad mangfoldighed både i forhold til etnicitet og køn samt internationalisering kan gøre ved bestyrelserns arbejde og resultater.

Arkitekturpris som forbillede

Det er tredje gang, Nykredit Fonden uddelte Nykredits Fonds Forskningspris, hvor alle universiteter har haft mulighed for at indstille kandidater. I mere end 25 år har Nykredits Fond uddelt en arkitekturpris, der har haft succes med at sætte fokus på branchen, fortæller kommunikationsdirektør i Nykredit, Niels Petersen:

- Modtagerne af arkitekturprisen har været så interessante, at Dansk Arkitektur Center har lavet udstillinger kun baseret på prismodtagerne. Vi vil det samme med Nykredits Fonds Forskningspris – sætte fokus på CSR og finansområdet. Vi blander os ikke i, hvad pengene skal bruges til. Nogle bruger dem til dygtiggørelse, andre kaster dem direkte i projekter. Vi giver midlerne med et ønske om at stimulere forskningen, så den kommer ud i verden, siger kommunikationsdirektør i Nykredit, Niels Petersen.

NYT CFA-PARTNERSKAB GAVNER CBS' FINANSSTUDERENDE

CBS var CFA Institutes førstevalg, da de søgte en partner i Norden. De nye bånd vil især styrke Institut for Finansiering samt Institut for Regnskab og Revision, da partnerskabet rykker CBS og de studerende tættere på den globale finansverden.

Dygtige CBS'ere kan nu søge om et af de fem scholarships til den eftertragtede CFA-uddannelse, efter CBS og CFA Institute har indgået partnerskab. CFA's charter sætter finansverdenens "globale gold standard". CFA står for Chartered Financial Analyst, og



titlen bruges om personer, der har gennemgået CFA Institutes treårige uddannelsesprogram, og som arbejder professionelt med investering.

Bedste business school var CBS

CFA Institute går efter de førende business schools i verden, når de vælger partnere, og valget af CBS som den første nordiske partner var derfor indlysende, forklarer Keld Lundberg Holm, der er direktør for Den Danske Finansanalytikerforening og den danske CFA-afdeling, CFA Denmark.

”CFA Institute har haft et stort ønske om at indgå i et tæt samarbejde med en lærestanstalt, der har en så høj og international faglig profil. CBS uddanner jo fremtidens investment professionals. Vores danske foreninger har i mange år haft stærke relationer til CBS, og flere af CBS’ professorer yder et stort arbejde i vores udvalg og i vores bestyrelse,” siger han.

Partnerskab giver scholarships og adgang til USA

I USA skal investeringsfolk have taget faget ethics. Det fag er også en vigtig del af CFA-uddannelsen. Allerede nu tager mellem fem og ti kandidater fra de økonomiske og finansielle uddannelser en CFA-overbygning hvert år, da det forbedrer deres globale karrieremuligheder, fortæller docent fra Institut for Regnskab og Revision, Johannes Mouritsen, der de seneste ti år har koordineret CFA-uddannelsen i Danmark:

”CFA-uddannelsen er udformet af praktikere for praktikere på et krævende akademisk niveau. Når en kandidat står med en CFA-uddannelse i bagagen, ved folk fra hele verden, at vedkommende er klædt på til finansanalyse og har erfaringer med den finansielle sektor på et højt niveau. CBS er endvidere interessant for CFA Institute, fordi de klæder i forvejen dygtige studerende på til en international karriere,” siger han.

KORT NYT

- Nicolai Wammen, europaminister, besøgte CBS den 30. november for at diskutere temaet ”Hvilken vej går Danmark i Europa?”.
- Den 7. november afholdt CBS Career Center ’CBS Company Night’, hvor studerende kan møde syv store virksomheder og finde ud af, hvordan de kan blive en del af deres graduateprogram.





Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Ministeriet for Forskning,
Innovation og Videregående
Uddannelser

Ministry of Science,
Innovation and Higher Education

Vederlag til bestyrelsesformænd og øvrige eksterne medlemmer af universiteternes bestyrelser

30. november 2012

I brev af 5. februar 2007 meddelte det tidligere Ministerium for Videnskab, Teknologi og Udvikling, at man hvert år i begyndelsen af december måned vil foretage et skøn over timeforbruget forbundet med bestyrelsesarbejdet ved universiteterne.

I forlængelse heraf meddeles det, at styrelsen ikke finder anledning til for 2012 at ændre skønnet over timeforbruget ved varetagelsen af hvervet som henholdsvis bestyrelsesformand og – medlem ved Copenhagen Business School. Copenhagen Business School kan derfor for 2012 udbetale vederlag for det samme antal timer som for 2011.

**Styrelsen for Universiteter og
Internationalisering**

Bredgade 43

1260 København K

Telefon 3395 1200

Telefax 3395 1300

E-post ui@ui.dk

Netsted www.ui.dk

CVR-nr. 2090 5808

Styrelsen har truffet denne afgørelse i medfør af §§ 12 og 13, jf. § 9, i Finansministeriets cirkulære nr. 186 af 2. november 1998 om særskilt vederlag m.v. Det bemærkes, at der som udgangspunkt ikke kan udbetales særskilt vederlag til statsansatte, jf. § 5 i cirkulæret.

Ref.-nr. 12/136124-02

Med venlig hilsen

Jens Peter Jacobsen



Bestyrelsen

Forsikring af bestyrelses- og direktionsansvar – tilbud indhentet af Danske Universiteter

26. september 2008

td.oefu@cbs.dk

Danske Universiteter har undersøgt mulighederne for en bestyrelses - og direktionsansvarsforsikring.

Tina Birgitte Dencker
AC-Fuldmægtig
OEFU

Baggrund

CBS har pt. ingen direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring. Der foreligger derfor ikke noget sammenligningsgrundlag mellem tilbuddet og en eksisterende forsikring.

Danske Universiteter har benyttet sig af Forsikringsmægler Willis I/S, der har indhentet tilbud fra 5 forskellige forsikringsselskaber. Willis I/S har vurderet de indkomne tilbud og konkluderer, at tilbuddet fra Riskpoint er mest konkurrencedygtigt og i øvrigt lever op til de krav man bør stille til en forsikring. På dette grundlag har Danske Universiteter fremsendt beslutningsoplæg.

Tilbud

Forsikringsbetingelserne fra Riskpoint omfatter i hovedtræk:

Hvem dækkes?

<i>Sikrede</i>	Enhver tidligere, nuværende eller kommende medlem af bestyrelsen/direktionen.
<i>Koncernen</i>	Forsikringstageren.
<i>Krav</i>	Ethvert søgsmål eller retsskridt med påstand om erstatning, enhver skriftlig meddelelse om at nogen vil holde ansvarlig for formuetab, strafferetlig sigtelse, administrativ eller offentlig procedure og formel undersøgelse.
<i>Tab</i>	Formuetab og forsvarsomkostninger.

Sagsomk ifm. retssager I Norden dækkes alle omkostninger udenfor summen, dog forholdsmæssigt hvis underforsikret. I resten af verden dækkes sagsomkostninger med 25% i tillæg til summen. Kautionsomk. dækkes ikke som standard.

Hvor og hvordan dækker forsikringen?

Dækn. område Hele verden excl. USA og Canada

Forsikrings- princip Claims made

Fornyelse af forsikr. Ingen automatisk fornyelse af forsikringen

Forsikrings- tagers insolvens Forsikringsdækningen ændres til handlinger/undtagelser forud for endelig konkurs/likvidation.

Forsikrings- tagers overtagelse Forsikringsdækningen ændres til handlinger/undtagelser forud for endelig konkurs.

Hvornår dækker forsikringen?

Forsikrings- periode 12 mdr.

Anmeldelses- periode Snarest muligt og inden for 12 mdr. af udløb af forsikringsperioden

Udvidet opdagelses- periode 12 mdr. til 25 %. Gratis afløbsdækning i 72 mdr. for fratrådte sikrede.

Udvidelser

ODL Ikke tilbudt (ODL: "Formuetab ifm. bestyrelsespost i eksternt relateret enhed hvor forsikringstager har positiv ejerandel dog <50%")

Formuetab ifm ansættelsesrelaterede krav Forsikringen dækker krav om erstatning for formuetab (tort) der rejses af tidligere, nuværende, kommende eller potentielle ansatte mod sikrede i disses egenskab af sikret, herunder krav for følelsesmæssig forstyrrelse eller psykisk skade. Dækningen omfatter krav som følge af chikane, diskrimination, forskelsbehandling mv.

Repr. ved undersøgelser Tilbudt med undersum på 10%. Krav om skriftlig anmodning.

*Personlig Ikke tilbudt
skattehæftelse*

*Genetablering Tilbudt, med undersum på 10 %.
af renomme*

*Forhånds- Tilbudt, med undersum på 10 %.
godkendelse
af forsvars-
omkostninger*

*Forsikrings- Tilbudt, med undersum på 10 %.
bare bøder*

Dækningsundtagelser

*Retroaktiv Ingen undtagelse.
dækning*

*Krav anmeldt Undtaget
til tidl. fors.
selskab og
dækket under
denne*

*Tidligere/ Undtaget, dog kun fsva. retssager.
verserende
krav*

*Sikredes Undtaget hvis endelig afgørelse eller tilståelse - indtil da betales
forsætlige forsvarsomkostninger. Kun de(n) involverede personer
handling er undtag es.
og undladeser*

*Professionelt Ikke undtaget.
ansvar*

*Uberettiget Undtaget.
personlig
vinding*

Bøder Ikke undtaget.

Skatter Ikke undtaget.

*Sikrede mod Ikke undtaget.
sikrede*

Forurening Ikke undtaget.

Person og tingskade Undtaget. Dog ikke fsva. følelsesmæssig forstyrrelse og psykisk skade i relation til ansættelsesretlige (EPL) krav.

Pensions-lovgivning Ikke undtaget.

Videreg. ansvar Ikke undtaget.

Majoritets-aktionær Undtaget.

Værdipapir emissioner Undtaget. Men kun off. udbud efter ikrafttræden af policen, medmindre specifikt undtaget.

Krav i USA Blank

Asbest Ikke undtaget.

Værneting/lovvalg

Behandles iht. DK lov Ja.

Summer og selvrisiko

Forsvarsomk i tillæg til forsikringssum 25 % af summen i DKK

Selvrisiko 0 DKK

Årspræmie og dækningsomfang

Forsikringens dækningsomfang, CBS	DKK10 MIO
Forsikringens årspræmie, CBS	DKK 26.000
Willis vederlag	Indeholdt i forsikringspræmien
Væsentlige undtagelser	Mangler dækning for ODL

Dækningsomfanget er baseret på en minimum sats.

I beregningen af forsikringens årspræmie er der ikke taget højde samlerabat på 10%.

Den manglende dækning for ODL (eksterne bestyrelsesposter) skyldes, at tilbudsgiver ikke er blevet oplyst om omfanget af disse.

For en uddybning af betingelser i tilbuddet henvises til den fremsendte *Betingelsessammenligning* fra Danske Universiteter.

Indstilling

Økonomifunktionen indstiller, at bestyrelsen tager stilling til Danske Universiteters anbefaling af Riskpoint A/S som forsikringsleverandør.

Det er Økonomifunktionens opfattelse, at sammenhængen mellem pris og dækning er rimelig. Økonomifunktionen indstiller, på baggrund af materialet fra Danske Universiteter, at Bestyrelsen tilslutter sig tilbuddet.

Venlig hilsen

Tina Birgitte Dencker

8. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

Bestyrelsen drøfter i hvilket omfang, der er behov for kommunikation internt eller eksternt - udover referatet - af beslutninger truffet på mødet. Herunder drøftes, hvordan kommunikationen om punkter, der blev behandlet bag lukkede døre, skal ske.

Sekretariatet vil som altid i samarbejde med kommunikationsafdelingen udarbejde en kort orientering om mødets hovedkonklusioner på CBS' intranet snarest efter mødets afholdelse.