

Forslag til dagsorden - B3 17. juni

100611

1.	Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning	
2.	Økonomi – orientering/drøftelse	
a.	Budgetopfølgning Q1	
b.	Afrapportering Deloitte vedr. økonomistyring	
c.	Opgørelse af universiteternes omkostninger til generel ledelse og administration	
3.	Strategi – orientering/beslutning	
a.	Genfortolkning af strategien	
b.	Memo of understanding med Sauder Business School	
4.	De moderne sprog - drøftelse	
5.	Campus – drøftelse	
6.	Universitetsloven – orientering	
7.	Eksternt bestyrelsesmedlem – beslutning	Behandles for lukkede døre
8.	Rekruttering af ny rektor – orientering	
9.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	
a.	Ledelsesinformation, juni 2011	
b.	Opfølgning på udviklingskontrakt 2011	
c.	Afslutning af det årlige tilsyn (CBS-SIMI)	
d.	Risici i forbindelse med sommerens optag	
e.	Nyt fra rektorkollegiet	
f.	Nyt fra formandskollegiet	
g.	Nyt fra FUHU	
h.	Evt.	
10.	Kommunikation af bestyrelsens beslutninger - beslutning	

Bilagsoversigt

100611

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 18. marts
- 1.4 Kort referat bestyrelsens fortsatte møde d. 25. marts
- 1.5 Ekstraordinære bestyrelsesmøder d. 27. marts, d. 29. marts og d. 1. april 2011
- 1.6 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 15. april 2011
- 1.7 Opfølgning på bestyrelsens møder

- 2.1 CBS' budgetopfølgning Q1-2011
- 2.2 Revideret budgetoversigt 2011-13 (fast bilag)
- 2.3 Status på økonomistyringsanalyse
- 2.4 Opgørelse af universiteternes udgifter til generel ledelse og administration

- 3.1 Business in Society – Strategy Reinterpretation
- 3.2 Udkast program bestyrelsesseminar d. 2. september 2011
- 3.3 Strategic partnership agreement, Sauder and CBS

- 4.1 Uddannelser i moderne europæiske sprog (eftersendes)

- 5.1 Arkitektur, universitet og byen
- 5.2 Overvejelser om CBS lokalebehov
- 5.3 Baggrundsnotat omkring valg af organiseringsmodel for udvidelse af CBS' campusområde
- 5.4 *Baggrund: Tidligere projektforslag (udsendes ikke, men kan tilgås via dette link: <http://dl.dropbox.com/u/31843671/5.4%20Tidligere%20projektforslag.pdf>)*

- 6.1 Ændring af universitetsloven
- 6.2 Udviklingskontrakt 2012-2015

- 7.1 Nyt eksternt bestyrelsesmedlem til CBS' bestyrelse
- 7.2 Forslag til nyt eksternt medlem af bestyrelsen (fortroligt bilag, eftersendes)

- 8.1 Main tracks in initial candidate screening

- 9.1 Ledelsesinformation, juni 2011
- 9.2 Opfølgning på udviklingskontrakt, juni 2011
- 9.3 Afslutning af det årlige tilsyn (CBS-SIMI)
- 9.4 Optagelse.dk og eksamensdatabase
- 9.5 Finanslov og budgetlægning
- 9.6 Stikordsnotat fra Formandskollegiets møde med videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen torsdag den 12. maj 2011
- 9.7 Forskerforum, juni 2011

- 10 Ingen bilag



Bestyrelsen

Kilevej 14
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 18. marts

23. maj 2011

Til stede: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze (undtaget pkt. 1 og 2), direktør Eva Berneke, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Lisbet Thyge Frandsen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Jens Frøslev Christensen, studerende Christian Refshauge, og studerende Mads Svaneklink.

AJP

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

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

Afbud: vice president Klaus Holse Andersen

1. Godkendelse af dagsorden og referat af tidligere møder (beslutning)

Formanden indledte mødet med at byde velkommen til bestyrelsens to nye medlemmer: Jens Frøslev Christensen og Mads Svaneklink.

Klaus Holse Andersen havde afgivet skriftlig fuldmagt til formanden.

Formanden meddelte at han forventede, at bestyrelsen i løbet af mødet ville bede direktionen og sekretæren midlertidigt forlade mødet med henblik på at bestyrelsen kunne føre interne fortrolige drøftelser.

Peter Gorm Hansen anførte, at han var principielt uenig i formandens beslutning om at lukke 5 punkter for offentligheden, da dette ville besværliggøre kommunikation om bestyrelsens drøftelser og beslutninger, samt at lukningen ikke var i overensstemmelse med loven.

Formanden svarede, at han ikke var enig i denne betragtning og fandt at der var gode grunde til at lukke de omtalte punkter, idet at forretningskritiske og følsomme punkter som fx økonomi og strategi principielt måtte kunne diskuteres mellem bestyrelse og direktion uden tilhørere, derudover ville eventuelle tilhørere til mødet besværliggøre den interne dialog på mødet.

Med dette blev dagsordenen godkendt.

Bestyrelsen bad om, at der udarbejdes en løbende opfølgningsliste over sager eller problemstillinger, som bestyrelsen ønsker direktionen skal arbejde med og melde tilbage om til bestyrelsen. Denne liste vedlægges referatet.

Bestyrelsen underskrev herefter referatet fra mødet d. 13. december.

2. Uddannelser (drøftelse)

2.a Redegørelse for uddannelsesområdet

Punktet blev udskudt med henblik på drøftelse ved en senere lejlighed, hvor også de studerendes skriftlige kommentarer til redegørelsen kunne indgå i materialet.

2.b De "små sprogfag"

Rektor kunne fortælle, at der var indledt eksplorative drøftelser med KU om en regional løsning for de moderne sprogfag (tysk, fransk og spansk). Disse drøftelser foregår parallelt med det arbejde, der foregår i det af ministeren nedsatte udvalg vedr. en national strategi for undervisning i fremmedsprog.

Bestyrelsen besluttede at afvente udfaldet af de nationale og regionale drøftelser, og bad direktionen vende tilbage, når der forelå noget konkret fra disse drøftelser.

2.c Fastlærerdækning på CBS' uddannelser

Med udgangspunkt i det udsendte notat om fastlærerdækningen på CBS' uddannelser drøftede bestyrelsen, hvorvidt målet om, at VIP/DVIP ratioen for CBS' uddannelser højst skal ligge 25 pct. under landsgennemsnittet (den "kritiske" grænse i forbindelse med nationale uddannelsesakkrediteringer) var et mål der skulle implementeres på CBS' uddannelser.

Bestyrelsen noterede sig samtidig, at der tilsyneladende var et skævt mønster i fastlærerdækningen på CBS' uddannelser, hvor kandidatuddannelserne tilsyneladende blev prioriteret over først bacheloruddannelserne og dernæst diplomuddannelserne (HD) ved allokeringen fastlærere.

Bestyrelsen fandt at det ville være forkert at styre efter et simpelt måltal for alle uddannelser, og at evt. måltal måtte tage udgangspunkt i økonomien, studiernes undervisningsbehov, undervisningsvolumen og undervisningsformer. Bestyrelsen bemærkede også, at DVIP med deres praksiserfaring, kunne styrke uddannelserne.

Bestyrelsen bad på denne baggrund direktionen vende tilbage med et fornyet oplæg til drøftelse i bestyrelsen.

3. Strategi: implementering og status (drøftelse)

Rektor indledte med at fortælle at EngAGE-programmet (den erhvervsparate bachelor) havde fået en flot modtagelse, og at bl.a. AP Møller Mærsk havde tilmeldt sig programmet.

Herefter drøftede bestyrelsen udviklingen af BiS-plattformene og den kritik, der var fremkommet fra Akademisk Råd.

De internt valgte medlemmer kunne fortælle at bekymringen over BiS-plattformenes indhold og budget ikke kun var begrænset til Akademisk Råd, men var udbredt i hele det VIP-miljøet på CBS og risikerede at erodere den forandringsvillighed, der havde eksisteret på CBS siden rektorskiftet. De ansatte ville gerne være med til forandringer, men fandt det uklart hvad forandringerne gik ud på, hvilket aktuelt havde skabt frustration og en risiko for at folk ikke ville tage ejerskab til ny strategi og forandringer.

På bestyrelsens opfordring redegjorde direktionen for baggrunden for Akademisk Råds kritik af BiS-plattformene. Det var direktionens indtryk, at der er opbakning til det grundlæggende koncept om "collaborative platforms" baseret på "engaged scholarship", men der eksisterer en grundlæggende forvirring om hvad en BiS-plattform egentlig er. Dertil kommer den udtrykte bekymring for den interne legitimitet og akademiske kvalitet af de foreslåede BiS-platforme, samt en væsentlig bekymring over de relativt store budgetter som BiS-plattformene er blevet tildelt.

Rektor fortalte, at direktionen for at imødekomme kritikken havde justeret budgettet med henblik på en bedre balance mellem centrale og decentrale midler, samt at man fremover ville søge en tættere dialog med Akademisk Råd om udviklingen af BiS-plattformene og ville have et øget fokus på at føde bottom up initiativer ind i platformene.

Bestyrelsen fandt situationen alvorlig og udtrykte bekymring for, at strategien kunne falde til jorden pga. af manglende klarhed, opbakning og ejerskab, og ønskede derfor, at direktionen dedikerede tid til sammen med organisationen at få skabt klarhed over indholdet af strategiens elementer, samt at komme til bunds i og forstå den aktuelle modstand mod BiS-plattformene. Bestyrelsen ønskede en status på dette til bestyrelsens april-møde.

4. Økonomi (beslutning/drøftelse)

4.a Regnskab 2010 (foreløbigt) – orientering

Universitetsdirektøren indledte med at konstatere at resultatprognosen afveg væsentligt fra den sidste prognose bestyrelsen havde modtaget (fra 5 mio. kr. til 29,6 mio. kr.). Afvigelsen var primært begrundet i mangelfulde decentrale indtægtsprognoser, en teknisk rentefejl, samt tilbageføring af hensættelser (efter rådføring med institutionsrevisor).

På baggrund af de store udsving i prognoserne ønskede bestyrelsen at vide, hvad risikoen var for at fremtidige prognoseafvigelser ville svinge den anden vej? Til dette svarede direktionen, at indtægtsprognoserne tilsyneladende undervurderede indtægter fra projektaktiviteter o. lign., men at der i hvert fald for 2010 var styr på omkostningsprognoserne. Direktionen kunne i denne forbindelse oplyse, at man havde anmodet Deloitte om at hjælpe med at

gennemgå CBS' budgetopfølgning, controlling og prognosearbejde mhp. at opnå en større præcision i prognoserne for årets resultat fremadrettet.

Bestyrelsen ønskede også at vide om CBS virkelig havde brugt 50 mio. kr. på konsulentanvendelse i 2010, idet bestyrelsen fandt at beløbet var kritisk stort, særligt i en periode hvor man stod overfor afskedigelser i organisationen. Direktionen svarede, at der var et skærpet fokus på området, herunder en ny procedure for indkøb af konsulenter, hvor, der før central godkendelse, skal redegøres for overholdelse af indkøbsregler, hvorfor opgaven ikke kan løses inhouse, samt valget af leverandør. Derudover fortalte direktionen, at den største enkeltpost ifbm. konsulentanvendelse var 5,4 mio. kr, som var anvendt på McKinsey til hjælp med foranalyse vedrørende den administrative reorganisering.

Bestyrelsen tog det foreløbige regnskabsresultat for 2010 til efterretning, dog fandt bestyrelsen, at det var principielt forkert at have så store poster under "øvrige driftsomkostninger" og "konsulentanvendelse" uden nærmere specifikation eller nedbrydning. Bestyrelsen bad også direktionen, at flytte feriepengehensættelsen under "Rektor" til et mere naturligt sted. Endelig udbad bestyrelsen sig en forklaring på udsvingene i CBS' prognostisering sammen med afrapporteringen fra Deloitte's arbejde.

4.b Budget 2011 – beslutning

Bestyrelsen undrede sig over faldet i eksternt finansieret forskning fra 2010 til 2011. Direktionen forklarede, at man på revisionens opfordring havde afsluttet en lang række åbne projekter uden aktivitet, hvilket havde resulteret i en ekstraordinær høj indtægtsføring af eksternt finansierede projekter i 2010.

Bestyrelsen ønskede også at vide om "Leadership Investment Fund" var en art ny ledelsespulje, og udbad sig en redegørelse vedr. principperne for puljens uddeling af midler.

Bestyrelsen udtrykte samme bekymring vedr. posterne "konsulentanvendelse" og "øvrige driftsomkostninger" som i forbindelse med resultatprognosen 2010, derudover stillede bestyrelsen sig skeptisk overfor om BiS-plattformene ville kunne forbruge de allokerede midler.

Den endelige vedtagelse af budgettet blev udskudt til bestyrelsens aprilmøde, idet bestyrelsen udbad sig en yderligere specificering af posterne "konsulentanvendelse" og "øvrige driftsomkostninger", samt en realistisk vurdering af BiS-plattformenes forbrug i 2011.

4.c Rigsrevisionens afrapportering – orientering

Bestyrelsen tog Rigsrevisionens afrapportering vedr. den løbende revision til efterretning.

4.d Fremtidsscenarier – drøftelse

Bestyrelsen bad direktionen holde fokus på bevillingssituationen i 2013, og løbende rapportere tilbage til bestyrelsen.

4.e Indtægter – drøftelse

Bestyrelsen tog de udsendte notater til efterretning med en bemærkning om, at de skitserede indtægter fra strategien med fordel kunne indarbejdes i budgetpapiret – som et styringsincitament.

4.f Beretningsdel årsrapport 2010 – drøftelse (skriftlig)

Bestyrelsen havde inden mødet kommenteret skriftligt på årsrapportens beretningsdel.

5. CBS-SIMI Executive (orientering)

Med udgangspunkt i den negative omtale af fusionen mellem HHE og SIMI til CBS-SIMI Executive i Børsen d. 4/3 pointerede direktionen, at der i forbindelse med fusion og fusionsforløbet ikke var taget tiltag, der var ulovlige, men den negative omtale havde ført til imagetab, samt en vanskelig rekrutteringssituation for CBS egen EMBA (forventeligt med indtægtstab til følge).

Bestyrelsen udtrykte bekymring over den ubehagelige negative eksponering af initiativet vedr. CBS-SIMI Executive, og bad direktionen følge udviklingen tæt og proaktivt, samt fortsat at holde bestyrelsen opdateret.

6. Administration og infrastruktur (drøftelse/orientering)

6.a status på omorganisering

Universitetsdirektøren redegjorde for det forventede antal medarbejdere, der var indstillet til partshøring med henblik på senere afskedigelse.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

6.b Forretningsinfrastruktur

Med udgangspunkt i bilaget med forslag til måling af den administrative performance drøftede bestyrelsen, hvorvidt det var hensigtsmæssigt med et komplekst KPI-system.

Bestyrelsen konkluderede, at givet, at der eksternt eksisterer en interesse for at måle universiteternes performance på det administrative område, var det ønskeligt, hvis CBS med dette initiativ selv ville være i stand til at påvirke, hvorledes CBS bliver målt. Bestyrelsen bad direktionen arbejde videre med målepunkter og koncept.

7. Bestyrelsen 2011 (orientering)

Punktet blev udsat.

8. CBS og pressen (drøftelse)

Punktet blev udsat.

9. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Punktet blev udsat.

10. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger (beslutning)

Punktet blev udsat.

Herefter holdt bestyrelsen et lukket møde uden deltagelse af direktion og sekretariat. Det lukkede møde blev ikke afsluttet d. 18. marts, og blev derfor genoptaget d. 25. marts.

Kommende møder:

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

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

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

Fredag d. 7. oktober kl. 13-17: Ordinært møde

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



Bestyrelsen

Kort referat bestyrelsens fortsatte møde d. 25. marts

Til stede: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke, direktør Peter Gorm Hansen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Jens Frøslev Christensen, studerende Christian Refshauge, og studerende Mads Svaneklink.

Direktør Lisbet Thyge Frandsen blev holdt orienteret om mødet via telefon.

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

23. maj 2011

AJP

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

Bestyrelsen genoptog den lukkede del af mødet fra d. 18. marts 2011.

Da direktionen og sekretariatet blev kaldt tilbage til mødet bad bestyrelsen med udgangspunkt i dagens historie i Børsen og det faktum at formandskabet var blevet kaldt til møde i ministeriet, direktionen om yderligere oplysninger vedr. fusionen af HHE og SIMI til CBS-SIMI Executive.

Direktionen redegjorde for fusionsforløbet, samt de aktuelle problemer vedr. akkrediteringer og eksamensdiplomer. Bestyrelsesformanden fortalte, at han havde godkendt, at rektor modtog honorar for sin post som formand for CBS-SIMI Executive, dog var honoraret i den nye fond ikke på 300.000 kr., hvilket var honorarsatsen for bestyrelsen i SIMI, men 100.000 kr.

Bestyrelsen bad direktionen at samle al relevant materiale om fusionen, inkl. bestyrelsesreferater, og distribuere dem til bestyrelsen, samt lægge dem ud offentligt tilgængeligt på cbs.dk.

Kommende møder:

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

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

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

Fredag d. 7. oktober kl. 13-17: Ordinært møde

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



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

**Leadership Support
Team**

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Bestyrelsen

Ekstraordinære bestyrelsesmøder d. 27. marts, d. 29. marts og d. 1. april 2011

23. maj 2011

AJP

Ekstraordinært telefonmøde d. 27. marts 2011

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

Deltagere: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke, direktør Lisbet Thyge Frandsen, direktør Peter Gorm Hansen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Jens Frøslev Christensen, studerende Christian Refshauge, og studerende Mads Svaneklink.

Mødets beslutninger:

I forlængelse af bestyrelsens lukkede møde d. 18. marts og 25. marts besluttede bestyrelsen at indlede forhandlinger med Johan Roos om fratræden som rektor på CBS. Beslutningen blev taget, da bestyrelsen kunne konkludere, at rektor havde mistet sin autoritet på CBS, og at det derfor ikke ville være muligt for rektor at fortsætte sin ledelse.

Samtidig konstituerede bestyrelsen forskningsdekan Alan Irwin som ny rektor på CBS.

Ekstraordinært telefonmøde d. 29. marts 2011

Deltagere: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, direktør Eva Berneke, direktør Lisbet Thyge Frandsen, direktør Peter Gorm Hansen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Jens Frøslev Christensen, studerende Christian Refshauge, og studerende Mads Svaneklink.

Vice president Klaus Holse Andersen blev forhindret i at deltage.

Mødets indhold:

Bestyrelsens formand og næstformand orienterede om deres møde tidligere på dagen med videnskabsministeren, der var en opfølgning på det tilsyn om CBS-SIMI forløbet som CBS havde modtaget d. 25. marts og besvaret d. 28. marts.

Videnskabsministeren så med stor alvorlighed på det ulyksalige forløb omkring fusionen af HHE og SIMI til CBS-SIMI Executive, og de studerende der derved var kommet i klemme på grund af SIMIs opsagte akkreditering mm. Ministeren

var særligt interesseret i at vide i hvilket omfang bestyrelsen havde været orienteret gennem forløbet.

Formanden og næstformanden havde overfor ministeren fastholdt, at det var CBS' vurdering, at der intet ulovligt var forekommet under forløbet, om end det havde haft uheldige konsekvenser for de berørte studerende. Det havde ikke været muligt at få en tilkendegivelse fra ministeren/ministeriet om, hvorvidt de var enige i denne vurdering. Ministeren havde annonceret, at CBS evt. kunne se frem til at modtage flere spørgsmål i sagen som opfølgning på tilsynet af 25. marts.

Ekstraordinært møde d. 1. april 2011

Til stede: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Lisbet Thyge Frandsen, direktør Peter Gorm Hansen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Jens Frøslev Christensen, studerende Christian Refshauge, og studerende Mads Svanealink.

Direktør Eva Berneke deltog via telefon.

Mødets konklusioner:

På baggrund af den seneste uges uro på CBS afholdte bestyrelsen ekstraordinært møde med det formål at få skabt ro omkring CBS.

Bestyrelsesformand Anders Knutsen valgte på den baggrund at trække sig fra posten som formand for CBS' bestyrelse (og dermed også som medlem af CBS' bestyrelse), da det ikke ville gavne CBS, at der fortsat rettes kritik mod hans person.

Bestyrelsen konstituerede sig på mødet med Peter Schütze som formand og Peter Gorm Hansen som næstformand. På mødet nedsatte bestyrelsen også det ansættelsesudvalg, der skal indstille ny rektor. Ansættelsesudvalget består af Peter Schütze, Peter Gorm Hansen, Lisbet Thyge Frandsen, Jens Frøslev Christensen, Patrick Gram og Mads Svanealink.



Referat CBS bestyrelsesmøde d. 15. april 2011

5.maj 2011

Til stede: landechef Peter Schütze, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Eva Berneke, professor Jens Frølev Christensen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, studerende Christian Refshauge og studerende Mads Svaneklink.

AJP

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

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

Afbud: vice president Klaus Holse Andersen og vice president Lisbet Thyge Frandsen, der begge var på udlandsrejse.

Desuden deltog revisor Lone Haudrum, Ernst & Young, samt Rigsrevisor Henrik Otbo og Astrid Marianne Hjortø, Rigsrevisionen, i punkt 2.

Jørn Albertus, CBSObserver, overværede behandlingen punkterne 1-5.

1. Godkendelse af dagsorden

Formanden introducerede mødet med at byde velkommen til CBSObserver, idet han bad om at eventuelle citater fra mødet blev sendt til gennemsyn inden offentliggørelse.

Formanden undskyldte kvaliteten af det omfangsrige bilagsmateriale, samt den sene udsendelse, men bad om bestyrelsens forståelse for at formandskab, direktion og sekretariat havde været udsat for et usædvanligt arbejdspress de seneste uger.

Dagsordenen blev godkendt.

2. Årsrapport 2010

Formanden bød Ernst & Young og rigsrevisionen velkommen.

a. Årsrapport 2010

Universitetsdirektøren præsenterede kort årets resultat, der lyder på 28,8 mio. kr. Resultat var kun marginalt forandret ift. det foreløbige regnskab præsenteret

for bestyrelsen d. 18. marts 2011. Universitetsdirektøren henviste i øvrigt til det udsendte bilag 2.2.

Formanden gennemgik kort de forslag til ændringer i ledelsesberetningen, der fremgik af de udsendte rettelsesblade.

Bestyrelsen diskuterede, hvorvidt ledelsesberetningens beskrivelse af strategien var at betragte som et "historisk dokument". Bestyrelsen ønskede at ledelsesberetningens beskrivelse af strategien på den ene side skulle afspejle, hvad CBS havde brugt så mange kræfter på i 2010, men på den anden side også afspejle, at strategien ikke er skrevet i sten, og skal justeres og operationaliseres i samarbejde med organisationen.

På denne baggrund besluttede bestyrelsen en række rettelser i ledelsesberetningen som vil fremgå af den endelige årsberetning, der afleveres til VTU inden 1. maj.

Bestyrelsen godkendte årsregnskabet og underskrev herefter årsrapporten under forudsætning af, at bestyrelsens rettelser blev indarbejdet i den endelige version.

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Institutionsrevisor Lone Haudrum kvitterede indledningsvist for samarbejdet med rigsrevisionen og økonomifunktionen, og kunne konstatere at regnskabsafslutningsprocessen og revisionsprocessen, herunder fremlagt og rekvireret materiale og dokumentation, blev bedre år for år. Herefter gennemgik revisor revisionsprotokollatet, der i udkastform blev drøftet med formandskabet og dele af direktionen på et tidligere møde. Revisors væsentligste kommentarer følger nedenfor.

Revisor konstaterede, at det var det mest positive revisionsprotokollat til dato. Revisor har forsynet årsrapporten med en revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger.

Revisor konstaterede, at CBS er nået betydeligt længere med at forbedre økonomistyringen. Institutionsrevisor har gentagne gange i revisionsprotokollatet påpeget, at der bør indføres en anden kultur i forhold til den decentrale organisering og håndtering af økonomistyringen. Det var revisors vurdering, at ledelsens tiltag med større økonomienheder og samling af kompetencer er det rigtige udgangspunkt for en langsigtet forbedret økonomistyring, men at det samtidig kræver et væsentligt ledelsesfokus.

Revisor gjorde opmærksom på, at knap 10 mio. kr., der af CBS i 2010 var omkostningsført i form af nedskrivning af immaterielle aktiver, blev tilbageført i det endelige årsregnskab, da nedskrivningen ikke var i overensstemmelse med gældende regnskabsprincipper. CBS havde selv henvendt sig for at få revideret nedskrivelsen.

Revisor gjorde opmærksom på, at de intet kritisk havde at bemærke vedr. CBS-SIMI forløbet og havde indført en tilsvarende bemærkning som rigsrevisionen i protokollen (se nedenfor).

Derudover gjorde revisor opmærksom på, at CBS selv havde henvendt sig til institutionsrevisor vedr. uhensigtsmæssigheder i forbindelse med CBS' udlejning af gæsteboliger og kollegieværelser, der var opstået som følge af ny campuslov. Revisionen erklærede sig enig i de tiltag der var taget til at rette op på disse uhensigtsmæssigheder.

Bestyrelsen tiltrådte og underskrev herefter revisionsprotokollatet, samt den opdaterede tiltrædelsesprotokol.

c. Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision

Rigsrevisor Henrik Otbo indledte med at fremhæve det gode samarbejde med CBS og Ernst & Young, herunder aftaler om koordinering af revisionen. Rigsrevisionen har ingen forbehold i forhold til CBS' årsrapport.

Henrik Otbo fortalte, at Rigsrevisionen havde fulgt udviklingen i sagen om CBS-SIMI Executive, dels gennem pressen, og dels via materiale fremsendt af CBS. På denne baggrund havde Rigsrevisionen skrevet i deres erklæring om årsrapporten, at de havde noteret sig, at ledelsen på CBS vurderer, at CBS ikke kan gøres økonomisk ansvarlig ift. de MBA-studerende på SIMI.

Rigsrevisor påpegede, at økonomistyringen på CBS stadigvæk viste tegn på forbedringer, og at de planlagte organisatoriske ændringer efter Rigsrevisionens vurdering ville forbedre økonomistyringen yderligere.

Herefter overlod rigsrevisor ordet til fuldmægtig Astrid Marianne Hjortø, der opsummerede Rigsrevisionens konklusioner vedrørende den løbende revision. Rigsrevisionens løbende revision havde i 2010 fokus på tre områder:

Målregistrering og –afrapportering i relation til udviklingskontrakten: rigsrevisionen kunne konstatere at området blev tilfredsstillende dokumenteret og opfulgt.

CBS' brug af konsulenttydelser: rigsrevisionen kunne konstatere at dette område forvaltes hensigtsmæssigt.

Rejse- og repræsentationsudgifter: rigsrevisionen kunne konstatere at der tages skyldige økonomiske hensyn i administrationen af disse udgifter, dog bliver kravet om at oplyse anledning og deltagerkreds ikke fulgt i tilstrækkeligt omfang. Rigsrevisionen anbefalede ligeledes, at CBS etablerer et bedre overblik over firmakort med hhv. privat og firmahæftelse, samt at regnskabsinstruksen opdateres vedr. brugen af betalingskort.

Rigsrevisionen havde også konstateret, at CBS havde fulgt forrige års anbefaling om at lukke aktive projekter uden aktivitet. 243 projekter var blevet lukket, hvilket havde betydet at 11.9 mio. kr. var blevet indtægtsført på årets regnskab.

På baggrund af institutionsrevisors og rigsrevisionens tilbagemeldinger kunne formanden konstatere, at der var fremgang at spore i tilbagemeldingerne vedr. den udførte revision.

3. Budget 2011

Universitetsdirektøren præsenterede det reviderede budget for 2011. I det reviderede budget budgetteres der med et overskud på godt 20 mio. kr, hvilket primært skyldes, at processen med at flytte ressourcer fra administration til VIP-rekruttering bevirker at der opbygges en omstillingslikviditet. De besparelser, der aktuelt foretages på administration og TAP-løn har en umiddelbar effekt i budgettet, hvorimod de ressourcer der afsættes til forøget VIP-rekruttering først vil forbruges fuldt ud i 2012 og 2013, da VIP-rekrutteringer tager tid. Der er også foretaget en revurdering af budgetforbruget for nogle af de strategiske initiativer, samt øvrige investeringer i 2011, hvilket har bevirket at budgettet for de strategiske initiativer i 2011, samt investeringsbudgettet er blevet noget lavere.

Direktionen havde indstillet, at det forventede overskud i 2011 overføres til VIP-budgettet i 2013.

Bestyrelsen havde fuld opmærksomhed på budgettet 2011-2013's prognosticerede underskud i 2013 på ca. 90 mio. kr. i fald det forhøjede taxameter og globaliseringsforliget ikke blev videreført/erstattet, og tiltrådte på den baggrund indstillingen om at overføre det forventede overskud i 2011 til 2013 med henblik på at understøtte VIP-budgettet.

Bestyrelsen diskuterede ændringerne i budgettet for de strategiske initiativer. Bestyrelsen spurgte direktionen om revurderingen af budgetforbruget på nogle af de strategiske initiativer var udtryk for en nedprioritering af strategiske projekter? Til dette svarede direktionen, at det ikke var tilfældet, men at man på bestyrelsens opfordring, og med den viden man havde på dette tidspunkt i budgetåret, blot havde foretaget et realitetstjek af det forventede aktivitetsniveau på projekterne, dertil kom at anvendelsen af visse midler forventeligt måtte afhænge af en ny rektors prioriteringer.

Bestyrelsen spurgte til nedlæggelsen af LT-investment fund, der hidtil havde været en del af det strategiske budget med en post på 7 mio. kr. Bestyrelsen havde forståelse for at direktionen ønskede at tilbageholde en mindre reserve på 3 mio. kr. til værdige, uansøgte, initiativer, men var umiddelbart forbeholden overfor om de 3 mio. kr., der foreslås allokeret til institutterne ville blive brugt til at understøtte strategien. Hertil svarede direktionen, at det var en del af strategien, at styrke institutledernes frihedsgrader og økonomisk-strategiske råderum, og at direktionen forventede at institutterne ville disponere midlerne decentralt på en måde så de støttede op om strategien. Bestyrelsen tilkendegav, at da strategien endnu ikke er afklaret og konkretiseret i en sådan grad, at den kan danne grundlag for en klar afgrænsning af institutledernes ansvars- og råderum, forventer bestyrelsen, at direktionen vender tilbage til dette spørgsmål, når arbejdet med strategien er mere gennemarbejdet.

Bestyrelsen fandt det for nuværende hensigtsmæssigt med et separat strategibudget (jf. bilag 3.2) for at synliggøre og igangsætte strategien, men forventede at det på et senere tidspunkt ville være uhensigtsmæssigt i en budgetsammenhæng at adskille strategi og "drift". Bestyrelsen bemærkede i denne sammenhæng at tidligere strategiske satsninger, som fx WCRE, ikke fremgik af det aktuelle strategibudget.

Bestyrelsen bad direktionen til bestyrelsens september seminar at udarbejde en specifikation over forbrug og allokering af strategiske midler, både historiske og aktuelle, således at bestyrelsen kunne danne sig et overblik over forbruget på strategi og drift.

Med dette tog bestyrelsen det reviderede budget for strategiske initiativer, samt redegørelsen for fordeling af midler til basisforskning til efterretning.

Bestyrelsen havde i forbindelse med forelæggelsen af det foreløbige regnskab for 2010 udbedt sig en specifikation af regnskabsposterne: "Konsulentanvendelse" og "Øvrige driftsomkostninger". Bestyrelsen drøftede det fremlagte notat om emnet. Bestyrelsen fandt, at CBS generelt havde et højt niveau for konsulentanvendelse. Bestyrelsen fandt, at de største enkeltposter vedr. konsulentanvendelse umiddelbart virkede velbegrundede, men fandt det på den anden side betænkeligt, at samleposten for konsulenttydelser ml. 100.000 og 500.000 kroner var på 21 mio. kr. (jf tabel 2 i bilag 3.3). Universitetsdirektøren oplyste, at der i posten bl.a. lå oversættelsesydelser, licenser, abonnementer og konsulenter brugt ved fx afdelingsseminarer o.lign.

Bestyrelsen bad på denne baggrund direktionen overveje konteringspraksis vedr. konsulentanvendelse og gik i øvrigt ud fra, at udbudsreglerne vedr. konsulenttydelser blev overholdt. Bestyrelsen ønskede desuden at følge op på konsulentanvendelsen og bad direktionen overveje en specifikation af artsydelser på de mellemstore konsulentposter. Med dette tog bestyrelsen det fremlagte notat til efterretning.

Bestyrelsen godkendte, på baggrund af bilag 3.4, at institutter ved TAP-ansættelsesstoppestops udløb uden restriktioner kan rekruttere studentermedarbejdere til videnskabeligt arbejde. Lønudgifter hertil kan afholdes udenfor instituttets TAP-budget, men stadig indenfor instituttets samlede ramme.

4. CBS-SIMI Executive

Uddannelsesdekanen indledte punktet med at orientere om dagens møde mellem de studerende fra SIMIs hold 17, CBS og UBST. På dette møde fik de studerende et individuelt tilbud om at blive overført til CBS, og derved få en officiel mastergrad fra CBS – med CBS' akkrediteringer – indenfor reglerne om såkaldt "fleksibel master". De studerende, der måtte sige nej tak, får en almindelig SIMI grad, dvs. uden den akkreditering som SIMI har mistet.

Uddannelsesdekanen fortalte derudover at en løsning for hold 16 var i proces, men der tegnede sig en løsning, hvormed også disse studerende ville kunne tilbydes et nyt eksamensbevis med internationale akkrediteringer.

Bestyrelsen tog uddannelsesdekanens orientering til efterretning og glædede sig over, at der var fundet en løsning for hold 17 og at der også tegnede sig en løsning for hold 16.

Bestyrelsesformanden orienterede om beslutningen om at sætte CBS' E-MBA uddannelse på hold. Beslutningen havde været svær, men logisk når alternativerne blev betragtet. Uddannelsen er for prestigefuld til at den kunne fortsætte her og nu, efter den tvivl der var blevet skabt i pressen om uddannelsens kvalitet og status. Beslutningen rammer 32 studerende, der havde tilmeldt sig uddannelsen – enkelte af disse har taget i mod tilbud om at starte på CBS' E-MBA Flex i stedet.

Bestyrelsen påtalte overfor uddannelsesdekanen, at den fandt det meget beklageligt at uddannelsesdekanen havde underskrevet eksamensbeviser fra CBS-SIMI Executive. Bestyrelsen fandt, at det kunne skade CBS's omdømme. Til dette svarede uddannelsesdekanen, at han beklagede den fejlagtige underskrift og de uheldige konsekvenser dette havde haft for de pågældende studerende. Bestyrelsen tog uddannelsesdekanens beklagelse til efterretning.

5. Status på strategien

Konstitueret rektor Alan Irwin indledte punktet med at fortælle, at direktionen lige nu havde fokus på tre ting i relation til strategien:

- 1) Genskabe kontakten med organisationen
- 2) Understrege, at vi ikke skal strategiudvikle nu, men at den overordnede ramme for business in society skal operationaliseres – i samarbejde med organisationen.
- 3) Signalere internt, såvel som eksternt, at CBS ikke befinder sig i et dødvande, men at CBS i høj grad er "open for business", og at gode initiativer og projekter, som sædvanligt, er velkomne.

Bestyrelsen bad herefter om en status på de strategiske projekter, der var sat i søen. Direktionen kunne fortælle, at:

- Dialogen om klynge dannelse på masterniveau fortsatte som planlagt
- EngGage fortsatte med godt momentum, ca. 10 pladser var besat gennem virksomhedsinvolvering, og det forventes at et hold på ca. 25 studerende vil kunne starte som planlagt
- Konceptet vedr. BiS-platforme skulle gentænkes og reformuleres, hvilket også betød, at temaerne for BiS-platformene er oppe til revision. Direktionen forventer afklaring med udgangen af maj.
- Internationale alliancer: Kontakten med Sauder/UBC havde udviklet sig til spirende kontakter på mange niveauer i organisationen og samarbejdsrelationerne så lovende ud. Næste trin vil være at identificere nøgleområder for et udvidet samarbejde.
- ICT i undervisningen: uddannelsesdekanen havde netop modtaget første statusrapport og der var mange initiativer under opstart.
- Akademisk reorganisering: direktionen ville i den nuværende situation ikke forcere dette initiativ.

- Administrationen: 2. bølge af den administrative analyse var sat i gang med analyse af studieadministrationens processer og service.

Bestyrelsen bad direktionen udarbejde et overblik til bestyrelsens seminar over hvilke aktiviteter, der byggede på nye strategiske initiativer, og hvilke aktiviteter, der byggede på tidligere strategiske initiativer. Dette overblik skal også indeholde oplysninger hvilke aktiviteter, der er startet op, og hvilke der er stoppet som følge af strategiske beslutninger. Derudover bad bestyrelsen direktionen at overveje den politiske kontekst, herunder særligt de initiativer videnskabsministeren havde spillet ind med til regeringens vækstforum.

6. Uddannelser

Uddannelsesdekanen fremlagde tre forslag til nye uddannelser med henblik på indsendelse til akkrediteringsinstitutionen ACE inden 1. juni. Såfremt uddannelserne oprettes vil de have første optag i september 2012.

Cand.scient.merc – kandidatuddannelse i bioinnovation og entreprenørskab

Uddannelsesdekanen præsenterede uddannelsen som et forsøg på at lave konkret uddannelsessamarbejde på tværs af institutioner og hovedområder. Uddannelsen er udviklet i et samarbejde med DTU og KU(Life). Ideen i uddannelsen er, at kombinere erhvervsøkonomiske og naturvidenskabelige kompetencer og samtidig bibringe studerende fra disse områder en fælles innovationskompetence.

Bestyrelsen godkendte, at uddannelsen blev ansøgt akkrediteret.

Cand.soc in public management and social development

Uddannelsen er et led i en partnerskabsaftale mellem de 8 danske universiteter og Graduate University of Chinese Academy of Sciences (GUCAS), som blev tiltrådt i 2007 af Videnskabsministeriet og det kinesiske undervisningsministerium. Uddannelsens fagområder er; Social politics and welfare, Government and business, samt Social innovation and welfare challenges.

Bestyrelsen godkendte, at uddannelsen blev ansøgt akkrediteret, men bad om at uddannelsen fik en titel, der passede bedre til uddannelsens fagområder.

Ny cand.ling.merc

Forslaget er en gennemgribende reform af den eksisterende cand.ling.merc. Der er således tale om en erstatning af en eksisterende uddannelse. I 2009 udbød CBS Bachelor i engelsk og organisationskommunikation, og den nye cand.ling.merc. udgør de studerendes retskrav på en overbygning, og er reformeret i forhold til at imødekomme de studerendes behov. Uddannelsen udbydes på engelsk, men der vil fortsat via valgfagsudbud være mulighed for at opnå en beskikkelse til translatør og tolk.

I forbindelse med bestyrelsens drøftelse af uddannelsen gav konstitueret rektor Alan Irwin en orientering fra et nyligt møde omkring de sproglige uddannelser, som var afholdt med KU (ved rektor Ralf Hemmingsen og dekan Kirsten Refsnæs). På mødet havde man drøftet forskellige scenarier for samarbejde, og

der vil blive nedsat en arbejdsgruppe ledet af udefrakommende kræfter, som skulle se nærmere på dette med henblik på en indstilling om, hvordan et konkret samarbejde i givet fald kunne udformes. Bestyrelsen tvivlede på, at universiteterne hver for sig skulle kunne opretholde uddannelser og faglige miljøer indenfor alle de moderne sprog (fransk, tysk og spansk) og ønskede på denne baggrund en drøftelse på junimødet af perspektiverne ved hhv. en national løsning og en regional løsning med KU.

Bestyrelsen godkendte, at uddannelsen blev ansøgt akkrediteret.

7. Campusudvikling

Bestyrelsesformanden indledte punktet med at præcisere, at punktets formål var at give direktionen retningslinjer for det videre arbejde med udvikling af Campus.

Universitetsdirektøren gennemgik herefter kort det udsendte bilag og dets forudsætninger. Universitetsdirektøren fortalte at det udsendte notat var at betragte som en første afdækning af mulighederne for udbygning af Campus.

Der blev i bestyrelsen udtrykt en vis skepsis overfor at CBS skulle stå som ejer af nye bygninger grundet de risici og bindinger, der følger med bygnings-ejerskab. Bestyrelsen bad på denne baggrund direktionen undersøge mulighederne for, at VTU kunne engageres i et evt. nybyggeri, gerne i samarbejde med en fond, således at CBS kunne leje sig ind i et nybyggeri.

Bestyrelsen fandt ligeledes, at CBS med de seneste udbygninger var lykkedes med at skabe unikke rammer for et godt studentermiljø og at dette fortsat bør være en præmis for udbygning. Bestyrelsen ønskede derfor, at oplægget gjorde mere ud af at specificere "studenterarealer", samt inddrog overvejelser om den fremtidige pædagogiske og didaktiske ramme for CBS' undervisning.

Bestyrelsen efterspurgte ligeledes behovsanalyser og fakta om den nuværende udnyttelse af Campus som grundlag for senere beslutninger.

Endelig kommenterede bestyrelsen, at for at kunne få fonde, sponsorer og myndigheder til at engagere sig og medfinansiere udbygning af Campus var det nødvendigt at kunne fremstille projektplaner, der kunne sætte en ramme og fortælling om et spændende og nytænkende byggeri, der sætter en dagsorden for fremtidens universitetsbyggeri.

Formanden konkluderede, at direktionen skulle arbejdes videre i 4 spor:

- 1) Det økonomiske spor, herunder ejerskabsformer
- 2) Behovsanalyse og facts om nuværende brug af CBS' bygninger
- 3) 2-3 projektsценарier og fortællinger om mulighederne for unikt og nytænkende universitetsbyggeri
- 4) Oparbejd et bibliotek af tidligere projektforslag og campusoplæg, og byg videre på dette

8. Rekruttering af ny rektor

Bestyrelsen nedsatte på sit ekstraordinære møde d. 1. april 2011 et ansættelsesudvalg med henblik på rekruttering af ny rektor bestående af Peter Schütze, Peter Gorm Hansen, Lisbet Thyge Frandsen, Jens Frøslev Christensen, Patrick S. Gram og Mads Svaneklink.

CBS er siden blevet opmærksom på, at udvalgets sammensætning er i modstrid med CBS' gældende vedtægt, der fastsætter følgende:

"Bestyrelsen nedsætter af sin midte et ansættelsesudvalg bestående af formanden og et andet udefrakommende medlem samt repræsentanter for det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende"

Bestyrelsen ønskede at fastholde ansættelsesudvalgets sammensætning, da den udgjorde nøje vurderet balance mellem erfaringsbaggrunde og interne og eksterne medlemmer. Bestyrelsen besluttede derfor, at ændre CBS' vedtægt således, at ovenstående bestemmelse ændres til:

"Bestyrelsen nedsætter af sin midte et ansættelsesudvalg bestående af udefrakommende medlemmer, herunder formanden, samt repræsentanter for det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende"

Bestyrelsesformanden underskrev den nye vedtægt, der herefter skal godkendes af ministeren. Ministeriet har tilkendegivet, at en sådan ændring af vedtægten vil kunne imødekommes og hastebehandles.

Bestyrelsen drøftede herefter proces for rekrutteringen af ny rektor. Bestyrelsen vil bruge den nødvendige tid til rekrutteringen, og ønsker at der tilrettelægges en proces for rekrutteringen, der sikrer at CBS får den bedst mulige rektor. Dette betyder blandt andet, at der vil blive anvendt search & selection konsulent, der skal bistå ansættelsesudvalget med bl.a. screening af kandidater og indhentning af referencer mm.

Bestyrelsen diskuterede også den stillingsbeskrivelse, der skal ligge til grund for rekrutteringen. Bestyrelsen ønskede i den forbindelse at indhente input og kommentarer til stillingsbeskrivelsen fra interne interessenter på CBS inden den lægger sig fast på den endelige stillingsbeskrivelse.

Formandskab/ansættelsesudvalg vil således gå i dialog med Akademisk Råd, HSU og CBS Students for at diskutere stillingsbeskrivelsen, samt ønsker og hensyn, som måtte findes rundt om på CBS til stillingsbeskrivelse og profil.

Bestyrelsen bad sekretariatet planlægge en sådan proces. Af praktiske årsager vil det blive svært at mødes med alle tre organer, hvorfor stillingsbeskrivelsen vil blive sendt i skriftlig høring hos HSU og CBS Students.

9. Rekruttering af eksterne medlemmer

Anders Knutsen udtræden af bestyrelsen d. 1. april mangler bestyrelsen et eksternt medlem for at være fuldtallig og leve op til lovens krav om eksternt flertal. Ministeriet har meddelt, at bestyrelsen ikke kan træffe "væsentlige beslutninger" før et nyt eksternt medlem er udpeget.

Bestyrelsen diskutererede muligheden for at ændre den gældende udpegnings-procedure, således at den lægger sig op af den procedure, der er foreslået i det forslag til ny universitetslov, der aktuelt behandles i folketinget.

Da CBS af ministeriet er blevet gjort opmærksom på, at det haster med et udpege et nyt eksternt medlem, så bestyrelsen kan blive fuldtallig, valgte bestyrelsen at følge den gældende procedure (jf vedtægtens § 5, stk 4), i stedet for at afvente vedtagelsen af den ny lov, da udpegningen derved kan gennemføres hurtigere. Det vil sige, at bestyrelsen udpeger det nye medlem efter forudgående drøftelse med FUHU.

Bestyrelsen diskutererede ønsker til profilen for et nyt eksternt medlem, herunder akademisk råds forslag om, at mindst ét eksternt medlem er en anerkendt forsker.

Bestyrelsen ønsker ikke at have ansatte fra andre danske universiteter i bestyrelsen, men vil gerne, hvis muligt, supplere de nuværende eksterne medlemmers kompetencebaggrunde med et medlem med universitets- og forskningserfaring.

Bestyrelsen diskutererede herudover, fra hvilke sektorer bestyrelsens nuværende sammensætning med fordel kunne suppleres. Bestyrelsen aftalte, at bestyrelsens medlemmer kan sende konkrete forslag til formandskabet som vil forestå indstillingen af nyt eksternt medlem til bestyrelsen og FUHU.

Bestyrelsen ønskede også at invitere alle, der kan bidrage med velargumenterede forslag og ideer til nyt eksternt medlem om at komme frem med dem, så de kan indgå i de videre overvejelser. Det blev aftalt at denne invitation skulle formidles via de ansattes og studerendes intranet, og at forslag skulle sendes til bestyrelsens sekretær.

10. Bestyrelsens arbejdsform

Bestyrelsen drøftede kun kort dette punkt pga. tidsnød, men vil vende tilbage til temaet ved en senere lejlighed.

11. Meddelelser fra formand og direktion, samt evt.

Bestyrelsen drøftede kun kort dette punkt pga. tidsnød.

Bestyrelsen glædede sig over de flotte ansøgningstal til CBS' bacheloruddannelser via kvote 2, og til CBS' kandidatuddannelser, herunder særligt den betragtelige internationale søgning til CBS' uddannelser.

12. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

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

Kommende møder:

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

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

Fredag d. 7. oktober kl. 13-17: Ordinært møde

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

Opfølgning på bestyrelsens møder

Møde	Emne	Bestilling	Status/bemærkning
B5 2010	Økonomi	Opfølgning på diskussion(er) om periodisering. Min. kvartalsopdelte budgetter i hele organisationen som mål	B3 2011 ifbm m. Deloitte undersøgelse
B5 2010	Økonomi	Godt med økonomiindikatorer i økonomirapporteringen, men opdateret og kommenteret	Arbejdet med dette præsenteres løbende for bestyrelsen
B5 2010	Strategi	Husk at bestyrelsen har udbedt sig argumenter for valg af internationale partnere	Afventer
B1 2011	Generelt	EQUIS PRT rapport til B	Afventer
B1 2011	Fastlærerdækning	Målsætninger for fastlærerdækningen på CBS uddannelser - VIP/DVIP ratio. Under hensyntagen til differentierede undervisningsformer på studierne, og fagenes karakter. (Husk evt. på IL's mulighed for at skrue op og ned for forskningsprocenten)	Seminar
B1 2011	HD området	Uddannelsesdekanen har karakteriseret HD-området som særligt problematisk (ift. fastlærerdækning). Denne karakteristisk bør belyses og uddybkes for bestyrelsen.	Afventer
B1 2011	Uddannelse	Uddannelsesredegørelse udskudt til B2. kan samtænkes med ovenstående. STUDs kommentarer medsendes.	Afventer
B1 2011	Økonomi	Hvordan kan institutterne ramme så forkert i prognoser?	Undersøges med Deloitte. Forklaring i løbet af foråret, B3
B1 2011	Adm	Nøgletal: trivselstal med, fx MTU?	Afventer
EO april	Bestyrelsens arbejde	Kortfattet organisationsoverblik (fx enheder, referencer og allokert budget)	Afventer/haster
EO april	Aftagerpaneler	Hvordan er det på CBS i dag? Lever vi op til §13a?	Afventer
EO april	Aftagerpaneler	Hurtigst muligt – aftageranalyse – hvem aftager vores studerende, hvor går vores studerende hen? (groft billede, har vi noget allerede?) Til brug for rekruttering af nyt medlem, samt sammensætning af aftagerpaneler	Afventer CBS er pt. i gang med en dimmitendanalyse sammen med Danmarks Statistik og 3 andre uni., der analyserer 5 dimmitend-årgange. Bestyrelsen får resultatet når det foreligger
Formandskab	Bestyrelsens arbejde	Online arkiv m. mødemateriale mm.	Implementeres i løbet af foråret
Formandskab	Bestyrelsens arbejde	Uformelle møder med de faglige miljøer	i gang
B2 2011	Revision	Hvordan revideres "ikke-finansielle tal i årsregnskabet hoved- og nøgletal" internt på CBS? Jf. protokollat s. 87	Afventer
B2 2011	Budget	Bestyrelsen vil gerne følge op på konsulentanvendelse, herunder artsspecifikation af poster mellem 100.000-500.000. Definition af konsulenttydelser bør genovervejes i forbindelse med konteringspraksis	Afventer
B2 2011	Budget	Bør WCRE optræde under strategiske initiativer i budgettet?	Afventer
B2 2011	Budget	Blander vi historiske og nye strategiske midler sammen? Hvad er strategimidler og hvad er driftsmidler? Adskil "koldt og varmt vand" og opstil deltaer.	Seminar

B2 2011	Budget	2013 bevillingssituation: opstil scenarier, baseret på politiske signaler og sund fornuft.	Seminar
B2 2011	EMBA	Søg nyakkredittering af EMBA inden 1. juni, og vend tilbage med tidsplan for uddannelsens igangsættelse. Godkendelse af ny uddannelse ved skriftlig høring i bestyrelsen	B3 2011
B2 2011	Strategi	ICT i undervisningen, opdatering på initiativer	Seminar
B2 2011	Strategi	Ved vi hvilke (tidligere) strategiske initiativer, der stopper og hvordan? Oversigt udbedes.	Seminar
B2 2011	Strategi	Overblik over hvilke aktiviteter, der bygger på nye strategiske initiativer, og hvilke aktiviteter, der bygger på tidligere strategiske initiativer.	Seminar
B2 2011	Strategi	Strategien vis a vis politiske signaler, herunder forslag til vækstforum	Seminar
B2 2011	Strategi	Konceptuelt overblik: hvad er BiS, hvad er WCRE?	Seminar
B2 2011	Uddannelse	Cand.soc in public management and social development: overvej titel, for blød, for meget RUC	Afsluttet
B2 2011	Uddannelse	Facts & figures vedr. ISV/IKK og sproguddannelserne, kortlægning af sproglige uddannelser i DK	Seminar
B2 2011	Uddannelse	De moderne sprog: regional løsning/national løsning	B3 2011
B2 2011	Campus	Det økonomiske spor, herunder ejerskabsformer - undersøg i samarbejde med UBST	B3 2011
B2 2011	Campus	Behovsanalyse og facts om nuværende brug af CBS' bygninger	B3 2011
B2 2011	Campus	2-3 projektsценарier og fortællinger om mulighederne for unikt og nytænkende universitetsbyggeri - tidlig kontakt til UBST med henblik på rygdækning ift. fonde mv	B3 2011
B2 2011	Campus	Oparbejd et bibliotek af tidligere projektforslag og campusoplæg, og byg videre på dette	B3 2011
B2 2011	Rektor	Inviter 3 headhuntere til "beauty contest"	Afsluttet
B2 2011	Rektor	Plan for dialog med interne interessenters bidrag til stillingsbeskrivelse	Afsluttet
B2 2011	Eksternt medlem	Inviter til at bidrage med forslag	Afsluttet
Formandskab	Governance	Etisk kodeks for ledelse og bestyrelse	B3 2011



Bestyrelsen

CBS' budgetopfølgning Q1-2011

9. juni 2011

Hermed en redegørelse for resultatet af budgetopfølgningen for 1. kvartal (Q1-2011).

Direktionen

Notatet indeholder en samlet oversigt over CBS' økonomi i 2011 pr. Q1-2011 med samtlige indtægter og omkostninger.

Processen omkring Q1-2011 har været karakteriseret af en del usikkerhed, dels på grund af forhandlingerne om TAP-løn budgettets præcise størrelse på de enkelte hovedområder, som først blev afklaret medio maj. Dels implementeringen af det nye budgetsystem Prophix, som ikke alle enheder nåede at blive fuldt fortrolige med inden afleveringsfristen for budgetopfølgningen.

Derudover har vi vurderet regnskabsresultaterne for maj 2011 set i forhold til det samlede årsresultat 2010 og forbruget i samme periode 2010. På den baggrund har vi nedjusteret forventningerne fra centralt hold, da det ikke er realistisk at fastholde de indmeldte driftsomkostninger. Dette skal også ses i lyset af, at Deloitte har vurderet, at CBS har et forholdsvis fast forbrugsmønster hen over året. Den nye tværgående økonomisupport, som skal servicere de decentrale enheder, implementeres først fra 1/8, og først fra dette tidspunkt og frem bliver der bedre mulighed for at udfordre de decentral enheders indmeldinger.

I nedenstående er ikke indregnet effekten af, at "housing-området" er under omlægning i løbet af 2011, hvilket vil føre til et fald i såvel indtægter og udgifter på ca. 30 mio. kr. med fuld årsvirkning fra 2012 (indfases i 2011).

1. Q1-2011 for hele CBS

Af nedenstående oversigt fremgår CBS samlede økonomi for 2011:

Tabel 1, CBS Budgetopfølgning Q1-2011, kr.

Resultatopgørelse	CBS		
	Primobudget	Q1-Regnskab	Q1-budget
Driftsindtægter			
Statstilskud direkte til CBS	882.440.827	294.792.894	889.401.442
Statstilskud søgt i konkurrence	59.677.927	10.187.461	59.677.927
Tilskud fra private og andre ikke statslige	39.015.149	6.709.339	39.015.149
Studerendes deltagerbetalinger	144.333.803	63.683.492	146.630.467
Øvrige indtægter	83.425.212	19.297.200	86.009.612
Driftsindtægter i alt	1.208.892.917	394.670.386	1.220.734.597
Lønoms-kostninger			
VIP	354.028.503	83.896.777	354.028.503
DVIP	93.121.384	20.705.627	90.033.065
TAP	292.649.675	72.977.156	292.070.884
Ændring i feriepengeforpligtelse	2.314.544	0	1.874.491
Lønoms-kostninger i alt	742.114.105	177.579.560	738.006.944
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	95.970.939	31.017.129	95.997.397
Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt	40.715.648	7.068.173	40.715.648
Andre driftsomkostninger		0	
Konferencer og tjenesterejser		5.435.530	39.436.373
Konsulentanvendelse (inc advokat og		11.195.504	50.358.259
Øvrige driftsudgifter		23.027.631	136.519.021
Andre driftsomkostninger i alt	253.699.199	39.658.665	226.313.653
Løn- og driftsomkostninger i alt	1.132.499.892	255.323.527	1.101.033.641
Resultat før afskrivninger & finansielle	76.393.025	139.346.859	119.700.955
Af- og nedskrivninger på bygninger	17.761.011	4.265.258	17.761.011
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl.	5.200.000	2.962.671	10.929.197
Resultat før finansielle poster	53.432.014	132.118.930	91.010.747
Renteindtægter	-2.000.000	-415.236	-2.000.000
Finansielle omkostninger	34.700.000	6.444.026	34.700.000
Resultat	20.732.014	126.090.140	58.310.747

Som det fremgår af tabellen, så har CBS et resultat på 126 mio. kr. ved Q1-2011. Dette skyldes hovedsageligt en forudbetalt 12-dels rate fra UBST.

Som det dog også fremgår, så har direktionen revurderet sin samlede forventning til resultatet for året fra 21 mio. kr. (budgettet, som blev forelagt bestyrelsen på april-mødet) til nu 58 mio. kr. Det estimerede overskud på april-mødet var alene relateret til det forventede underforbrug på strategimidlerne svarende til ca. 10 mio. kr. på VIP-lønsbudgettet og 10 mio. kr. i driftsmidler.

Indtægterne er foreløbigt opjusteret med 12 mio. kr. som følge af udmøntning af Matchfonden, som ydes efter andel af private forskningsbidrag, på 2,8 mio. kr. samt opjusterede taxameterindtægter og deltagerbetalinger som følge af reviderede prognoser for HD/Master. De samlede indtægter forventes ved Q1 at udgøre 1.221 mio. kr. i 2011.

Lønoms-kostningerne er nedjusteret fra 742 mio. kr. til 738 kr. ved Q1. primært pga. en mindre nedjustering af DVIP-budgettet fra HD/Master bla.i lyset af den udsatte MBA i forbindelse med SIMI-sagen.

Bestyrelsen har besluttet at give institutterne lov til frit at ansætte studenter til akademiske formål uden for instituttets TAP-budget, men indenfor instituttets samlede bevilling, efter ansættelsesstoppets udløb pr. 1/8. Dette kan give en stigning i TAP-udgifterne - ud over den aftalte reduktion på hhv. 6 mio. kr. og 21 mio. kr. i 2011 og 2012 - som der vil blive fulgt særskilt op på.

Der forventes et forbrug af konsulenter i 2011 svarende til 2010-niveauet på ca. 50 mio. kr. Årsagen til, at der ikke forventes et fald er, at MPG (Master i Public Governance) forventes at peake deltagermæssigt i 2011, og at det er specificeret af Finansministeriet, at en fast del af undervisningen (som antager en større volumen) skal varetages af konsulenter. Bestyrelsens ønske om fremadrettet at budgettere mere differentieret i forbindelse med posten konsulenter er noteret og vil blive søgt implementeret senest primo 2012.

Posten "Øvrige driftsudgifter" ses efter bestyrelsens anmodning specificeret nedenfor.

Tabel 2, Specifikation af forbrug og revideret budget for øvrige driftsudgifter, kr.

CBS	Realiseret - Qtr 1	Q1-2011 Årsbudget
Øvrige driftsudgifter:		
(+311) Repræsentation	2.243.157	13.298.790
(+312) Bøger og tidsskrifter	3.306.566	19.603.321
(+313) Inventar	563.643	3.341.616
(+315) Kontorhold	10.744.661	63.700.841
(+316) IT udstyr og software	5.047.353	29.923.757
(+318) Øvrige tjenesteydelser	554.150	3.285.336
(+319) Øvrige varer	567.648	3.365.360
Øvrige driftsomkostninger i alt	23.027.178	136.519.021

Forventningen til driftsomkostningerne er nedjusteret med ca. 26 mio. kr. ved Q1-opfølgningen. Dette skyldes et væsentligt lavere forbrug for driftsomkostninger i årets første måneder end tilfældet var i 2010. Mindreforbruget er spredt over alle CBS' hovedområder, men der ligger en betydelig andel heraf på forskningsområdet. Årsagerne til dette er flere:

- Der har været implementeret en betydelig standardisering af indkøb på en lang række områder (rejser, IT-udstyr, telefoni, kontorartikler mv.) først i 2011, som kan have hæmmet CBS indkøbere, mens de bliver fortrolige med de nye regler.
- Der har været opsagt en række af de rammeaftaler hos Statens og Kommunernes Indkøb (SKI), som CBS har benyttet sig af. Dette har medført mere besværlige og tidskrævende procedurer ifm. annoncering eller egentlige udbudsforretninger - før aktiviteterne kunne gennemføres.

- Endelig har der været en vis usikkerhed på CBS som følge af organisationsændringen, afskedigelsesrunden og ikke mindst rektors afgang og medieomtalen i denne forbindelse. Dette har givetvis virket dæmpende på aktivitetsniveauet, der driver forbruget af driftsomkostninger.

Direktionen vil generelt sætte fokus på forsknings- og særligt uddannelsesområdet for at søge at sikre et øget forbrug i overensstemmelse med formålet for 2011.

Direktionen foreslår ydermere, at CBS - i lyset af bl.a. den reviderede budgetprognose – umiddelbart iværksætter yderligere initiativer til rekruttering af VIP, jf. treårsbudgettet. I dette notat indgår også overvejelser om anvendelsen af det forventede 2011-overskud.

Direktionen følger udviklingen i økonomien på månedsbasis og forventer, at der ifm. Q2-2011 vil være mere fyldestgørende tilbagemeldinger på alle niveauer i det nye budgetsystem.

2. Indstilling

Direktionen indstiller:

- at bestyrelsen tager Q1-2011 til efterretning med de foreslåede initiativer.

Der henvises til treårsbudgettet for en nærmere argumentation til bestyrelsen vedr. udsigten til et større overskud i 2011.

Venlig hilsen

Direktionen

NOTAT



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Revideret budgetoversigt 2011-13

9. juni 2011

Hermed revideret 3-års budgetoversigt for CBS.

Direktionen

Notatet indeholder:

1. budgettet for implementering af CBS' strategi og øvrige investeringer;
2. en oversigt over de budgetterede indtægter og udgifter for 2011-2013 sammenlignet med det endelige regnskab for hhv. 2009 og 2010;
3. på forslag fra bestyrelsesformanden talepunkter vedr. det forventede 2011-overskud.

Den reviderede 3-årsoversigt baserer sig på opfølgningen på 1. kvartal, jf. særskilt papir om udviklingen i 2011, hvor der pt. estimeres et overskud på 58 mio. kr.

1. Budget for implementering af CBS' strategi

Budgettet for de strategiske initiativer i 2011-2013 er stort set uændret efter forelæggelsen på bestyrelsens april møde 2011.

Tabel 1: Finansiering af CBS' strategi

Mio. kr. - 2011 prisniveau	B-2011 Q1-2011	B-2012 FL-11 BO1	B-2013 FL-11 BO2
BiS-initiativer	1,5	6,0	6,0
Strategiske VIP-ansættelser (tidl. BiS)	6,1	14,0	14,0
Reserveret til strategiske VIP eller BiS-platforme		10,4	13,4
Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)	2,8	5,0	3,9
Information and Communication Technology (ICT)-initiativer	1,6	4,0	4,0
EngAGE	0,0	0,0	0,0
LT Investment Fund/LT-reserve	7,0	4,0	4,0
Udvikling af strategiske alliancer	0,2	0,5	0,5
Kommunikationsindsats	0,2	0,5	0,5
Fundraising (konsulenter og events)	0,2	0,5	0,5
Campus-udvikling, ny adm. organisering, indflytning af centre	6,0	1,9	
Studieområdet-analyse	0,5	1,0	1,0
I alt - strategi formål	26,2	47,8	47,8

Budgettet til BiS-platforme i 2011 er dog reduceret fra 2 mio. kr. til 1,5 mio. kr. pga. forslag om kun at gå videre med to platforme på nuværende tidspunkt, jf. punktet strategi på bestyrelsesmødet. Der åbnes hermed mulighed for at etablere en ny BiS-platform pr. primo 2012, jf. de afsatte midler på 2 mio.kr. hvert år til tre platforme i 2012 og 2013.

Direktionen foreslår, at midlerne i 2012 og 2013, der er "Reserveret til strategiske VIP eller BiS platforme" frigøres til VIP-ansættelser. Akademisk Råd og gruppen af institutledere er enige i denne indstilling. Konkret foreslås en ekstraordinær VIP-ansættelsesrunde lige efter sommerferien, der kan få effekt for lønbudgettet i 2012 og 2013. Det foreslås desuden, at direktionen fastlægger et større volumen i forbindelse med ansættelsesrunden, end disse midler rækker til, grundet udsigten til et større overskud i 2011. Det forventede overskud vil - sammen med overskuddet for 2010 - kunne anvendes til at "holde hånden under" VIP-budgettet i 2013 og frem selv ved en reduceret bevilling.

Budgettet for CBS' investeringer i øvrigt fastholdes uændret ift. seneste bestyrelsesmøde.

Tabel 2: CBS' investeringer i øvrigt

<i>Mio. kr. - 2011 prisniveau</i>	B-2011 Marts-11	B-2011 April-11	B-2012 FL-11 BO1	B-2013 FL-11 BO2
Nyt studieadministrativt system	10,0	8,0	10,0	10,0
Ramme til administrative systemer	4,0	4,0	4,0	4,0
Ramme til Campus-vedligeholdelse	3,0	3,0	3,0	3,0
Nyt cbs.dk	3,0	1,7	1,3	
Alumni-system	1,0	0,7	0,3	
I alt - investeringsbudget	21,0	17,4	18,6	17,0

2. Oversigt for CBS 2011-2013

Oversigten for 2011-2013 er i 2011-prisniveau. Til sammenligning er anført regnskabstallene for 2009-2010 i løbende priser.

I nedenstående er ikke indregnet effekten af, at "housing-området" er under omlægning i løbet af 2011, hvilket vil føre til et fald i såvel indtægter og udgifter på ca. 30 mio. kr. pr. år (helårsvirkning).

Tabel 3: Budget/resultatprognose for CBS 2011-13, kr.

Resultatopgørelse/Prognose	2009	2010	Primo-2011	Q1-2011	BO-2012	BO-2013	BO-2013
	Løbende priser				P/L-2011		Ex. Taxa + glob.
<i>Driftsindtægter</i>							
Statstilskud direkte til CBS	810.093.660	854.912.024	882.440.827	889.401.442	849.484.785	847.059.986	759.457.066
Statstilskud søgt i konkurrence	61.016.379	59.087.056	59.677.927	59.677.927	59.677.927	59.677.927	59.677.927
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	49.593.282	48.529.850	39.015.149	39.015.149	39.015.149	39.015.149	39.015.149
Studerendes deltagerbetalinger	123.064.291	137.967.449	144.333.803	146.630.467	133.472.202	139.358.963	139.358.963
Øvrige indtægter	81.104.197	91.664.022	83.425.212	86.009.612	86.009.612	86.009.612	86.009.612
Driftsindtægter ialt	1.124.871.809	1.192.160.402	1.208.892.917	1.220.734.597	1.167.659.675	1.171.121.637	1.083.518.716
<i>Lønomsomkostninger</i>							
VIP-løn	300.168.000	333.552.973	354.028.503	354.028.503	370.979.103	377.680.503	377.680.503
DVIP-løn	83.343.000	88.309.048	93.121.384	90.033.065	94.542.412	95.088.347	95.088.347
TAP-løn	293.730.000	298.649.675	292.649.675	292.070.884	277.649.675	277.649.675	277.649.675
Andre lønomsomkostninger	10.670.000	17.957.241	2.314.544	1.874.491	674.523	869.680	869.680
Lønomsomkostninger i alt	687.908.712	738.468.936	742.114.105	738.006.944	743.845.713	751.288.205	751.288.205
<i>Driftsomkostninger</i>							
Husleje og ejendomsskatter	94.120.957	95.332.873	95.970.939	95.997.397	96.820.012	97.742.178	97.742.178
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	47.265.531	40.312.523	40.715.648	40.715.648	39.715.648	39.715.648	39.715.648
<i>Andre driftsomkostninger</i>							
Konferencer og tjenesterejser	40.378.971	39.371.102		39.436.373	45.764.813	45.764.813	45.764.813
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	41.877.160	50.703.242		50.358.259	48.110.274	50.110.274	50.110.274
Øvrige driftsomkostninger	123.214.714	135.853.290		136.519.021	141.005.343	136.505.343	136.505.343
Andre driftsomkostninger ialt	205.470.845	225.927.634	253.699.199	226.313.653	234.880.430	232.380.430	232.380.430
Løn- og driftsomkostninger ialt	1.034.766.045	1.100.041.966	1.132.499.892	1.101.033.641	1.115.261.803	1.121.126.462	1.121.126.462
Resultat før afskrivninger & finansielle poster	90.105.765	92.118.436	76.393.025	119.700.955	52.397.872	49.995.175	-37.607.746
Af- og nedskrivninger på bygninger	15.288.117	17.221.732	17.761.011	17.761.011	17.761.011	17.761.011	17.761.011
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger	5.221.815	12.144.271	5.200.000	10.929.197	6.098.737	1.200.000	1.200.000
Resultat før finansielle poster	69.595.833	62.752.433	53.432.015	91.010.747	28.538.124	31.034.164	-56.568.757
Renteindtægter	2.657.970	1.202.329	2.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Finansielle omkostninger	36.529.336	35.137.411	34.700.000	34.700.000	34.500.000	34.300.000	34.300.000
Resultat	35.724.467	28.817.352	20.732.015	58.310.747	-2.961.876	-265.836	-87.868.757

Indtægterne er foreløbigt justeret ifm. Q1-2011 som følge af ændringer i statstilskud på TB-2011, ændrede taxameterindtægter og deltagerbetalinger som følge af reviderede prognoser for HD/Master, således at de samlede indtægter forventes at udgøre 1.221 mio. kr. i 2011. Deltagerbetalingerne forventes at kulminere i 2011, det sidste år der bliver givet statstilskud til deltagergebyret på MPG (Master i Public Governance), jf. bilag 1 med oversigt over statstilskud og deltagerbetalinger 2011-13. I årene efter forventes deltagerbidraget at falde primært som følge af den tabte omsætning på MPG.

3 årsoversigten for lønomsomkostninger er justeret siden bestyrelsens april-møde fsva. VIP-lønbudgettet pga. en revideret VIP-prognose, som baserer sig på ovenstående forslag om ekstra VIP-rekruttering. Lønoversigten for DVIP og TAP er stort set uændret ift. april-mødet pr. Q1-2011.

Budgetterne for husleje og ejendomsskatter i 2011 og frem er ligeledes næsten uændret siden primobudgettet pr. Q1-2011.

De forventede omkostninger til konferencer og tjenesterejser i 2011 er nedjusteret med ca. 7,4 mio. kr. I de kommende år er fastholdt et højere niveau på knap 46 mio. kr. på grund af forventning om øget rejseaktivitet bl.a. i kraft af et større antal VIP.

Omkostningerne til konsulentanvendelse er i 2011 fastholdt på 2010-niveau primært pga. stigende udgifter til obligatoriske konsulenter (fastsat af Finansministeriet), som underviser på MPG. I 2012 er der forudsat et lidt lavere niveau for konsulenttydelser. I 2013 er der forudsat et lidt højere forbrug end i 2012 pga. forventede omkostninger til implementering af STADS på CBS. Bestyrelsens ønske om fremadrettet at budgettere mere differentieret i forbindelse med posten konsulenter er noteret og vil blive søgt implementeret senest primo 2012.

Endelig er omkostningerne til afskrivninger på immaterielle og øvrige materielle anlæg (ikke bygninger) opjusteret med 5,7 mio. kr. ift. primobudgettet i 2011. Opjusteringen er foretaget på baggrund af detailbudgetteringen, herunder fordeling af "Andre driftsomkostninger" på omkostningstyper.

Forventningen til det samlede resultat for 2011 er ændret til 58 mio. kr., jf. særskilt notat. Forventningerne til resultaterne i 2012 og 2013 er stort set uændrede.

Det er direktionens indstilling, at det forventede overskud i 2011 bør overføres/reserveres til forventede lavere bevillinger i 2013 og frem og primært anvendes til at understøtte VIP-rekrutteringen.

Bestyrelsen vil blive forelagt forslag til håndtering af 2013-problemstillingen på strategiseminaret den 2. september.

3. Talepunkter vedr. forventede overskud i 2011 ift. andre universiteter

Følgende kan anføres som argumentation for, at CBS i 2011 forøger sin egenkapital væsentligt til ca. 200 mio. kr.:

- CBS har en middelstor andel af egenkapital ift. omsætning, sammenlignet med de øvrige universiteter (12,7 pct. ultimo 2010), jf. tabel nedenfor. PWC har i en rapport udarbejdet for UBST i 2009 anbefalet, at universiteter, som i særlig grad af afhængige af aktivitetsbaserede tilskud (dette er tilfældet for CBS) bør have en egenkapital på omkring 15 pct. af omsætningen
- CBS står overfor et meget stort muligt fald i bevillingerne i 2013 på ca. 90 mio. kr., såfremt globaliseringsforliget ikke videreføres på nuværende vis (øgede basisforskningsmidler og taxameterløft). Det vil kræve en solid egenkapital at sikre en blød landing i denne forbindelse.
- Overskuddet vil primært blive konverteret til flere fastlærestillinger på CBS i de kommende år mhp. forskningsbaseret undervisning og øget optag af studerende.
- Overskuddet er netop primært opstået fordi, der er opnået en opbremsning i de administrative udgifter på trods af stigende studenterproduktion, mens det tager tid at rekruttere nye kvalificerede faste lærerefter.

Tabel 4, Årets resultat 2010 og egenkapital i 1000 kr.

	KU	AU	SDU	RUC	AAU	DTU	CBS	ITU
Årets resultat	165.616	98.204	-1.560	32.482	104.261	82.235	28.816	-16.080
Omsætning	7.468.778	5.564.383	2.362.825	756.609	2.018.557	4.078.581	1.192.160	198.773
Egenkapital ultimo	581.497	539.876	301.830	63.784	317.827	2.297.562	150.943	36.851
Egenkapital (% af oms.)	7,79%	9,70%	12,77%	8,43%	15,75%	56,33%	12,66%	18,54%

4. Indstilling

Direktionen indstiller:

- at bestyrelsen godkender forslaget om videreførelse af uforbrugte midler i 2011 til 2013 og frem til primært understøttelse af VIP-rekrutteringen.
- at bestyrelsen godkender, at de ikke allokerede strategimidler i 2012 og 2013 anvendes til øget VIP-rekruttering.
- at bestyrelsen tager den reviderede 3-års oversigt til efterretning.

Venlig hilsen

Direktionen

Status på økonomistyringsanalyse



- Deloitte bistår fra medio februar til ultimo juni CBS med optimering af CBS' økonomistyring.
- Fokus har været på:
 1. **Bedre budget og prognose**
 - Optimering af budget og budgetopfølgningsprocesser, herunder controlling
 - Forbedret prognosekvalitet
 2. **Bedre regnskabsproces**
 - periodelukning og årsafslutning
 - Forbedret anvendelse af registreringsramme
 3. **Bedre ledelsesrapportering til budgetansvarlige, direktion og bestyrelse**
 - Der er udarbejdet konkrete procesbeskrivelser for alle tre punkter
 - Se bilag 1 for uddybning af, hvad Deloitte har lavet.

1

Deloitte's overvejelser



- CBS økonomistyring er samlet set fornuftig, men der er en række usikkerheder og deraf afledte forbedringsmuligheder.
- CBS' økonomi er relativt forudsigelig, men uigennemsigtig, hvilket skyldes registreringsramme (manglende link mellem regnskab og budget), decentraliseringsgrad, interne forretningsregler og at prognoserne i høj grad er baseret på (gode) maver.
- Håndteringen af VIP timer er en af de største usikkerhedsfaktorer i CBS's økonomi. Usikkerheden kan nedbringes:
 - En bedre prognose for frikøb
 - Løbende opdatering af lærerdækningen i Prophix
- Mange budgetansvarlige med relativt små budgetter.
 - Stort fokus på budgetoverholdelse
 - Risiko for overstyring
 - Vanskeliggør dialog med centraliseret support
- Det er i høj grad CBS' egne interne regler, der komplicerer økonomistyringen. Formålet med reglerne er typisk at skabe incitamentsstrukturer, men det bør overvejes, om fordelene ved incitamentsstrukturerne modsvarer den administrative byrde som reglerne skaber.

2

Deloitte's forslag til tiltag 1/2



- Simplere registreringsramme/struktur (indføres ny registreringsramme fra 1/1-2012).
- Ensartet proces for den månedsvise økonomifølgning, hvor aktiviteterne faciliteres af centralt placerede økonomisupportere (delvist gennemført, forventes fuldt gennemført medio 2012).
- Mere kvalitet i månedslukningen, blandt andet ved sikring af at workflow tømmes, og ved at der foretages detaljeret økonomifølgning for alle budgetansvarssteder og på projekter (quick win).
- Kvartalsvis budgetopdatering på alle budgetansvarssteder og på eksternt finansierede projekter (formalisering af eksisterende praksis efter fast skabelon)
- Løbende finansiell og forretningsmæssig controlling (indføres fuldt pr. 1/8)
- Indførelse af to-delt prøve-årsafslutning med henblik på opnåelse af større kvalitet i data (indføres i år).
- Hyppigere opdatering af lærerdækning (forventeligt fra primo 2012, når systemunderstøttelse fuldt på plads).

3

Deloitte's forslag til tiltag 2/2

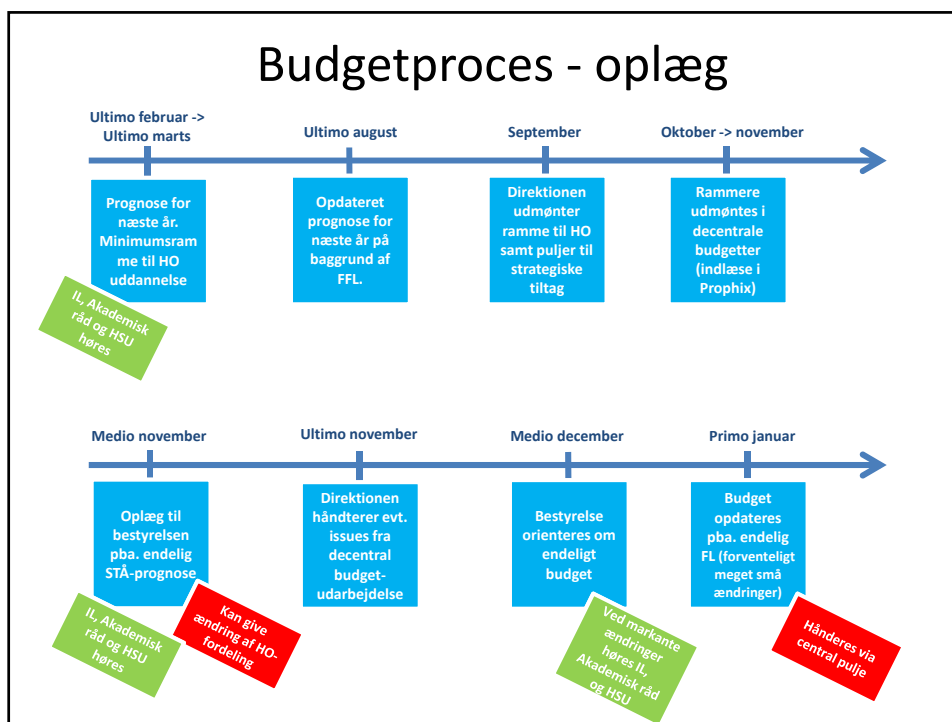


- Fremrykke budgetprocedure, så alle budgetter ligger i budgetsystemet pr. ultimo december (forsøges implementeres fra budget 2012).
- Løbende opdatering af centrale prognoser (indføres efterhånden som systemunderstøttelse kommer på plads).
- Oprettelse af en database over kontrakter med relevante juridiske og økonomiske informationer (påbegyndes efteråret 2011)

Mulige tiltag, der overvejes:

- Gennemgang og sanering af forretningsregler, særligt på VIP området (frikøb, forskerkonti, undervisnings-/forskningsforpligtelser, normkatalog osv.)
- Klarere disponeringsregler
- Overveje om model for institutternes adgang til at anvende overførte overskud giver de rigtige incitamenter ift. CBS' samlede økonomistyring

4



Bilag 1: Hvad har Deloitte lavet?



Deloitte har gennemgået hele CBS' økonomistyring. Deloitte har sammen med CBS:

1. Kortlagt styringsudfordringer og risici hos CBS i økonomistyringen samt udarbejdet et styringskort over disse (interviews med en lang række interessenter på CBS).
2. Designet et nyt overordnet årshjul, som tager hensyn til de styringsmæssige udfordringer og risici, som er blevet identificeret.
3. Udarbejdet bruttolister for aktiviteterne i periodelukkning, controlling, budgetlægning og – opfølgning, årsafslutning.
4. Forestået design og fremstilling af procesbeskrivelser, som detaljeret beskriver de enkelte aktiviteter, herunder hvordan de udføres, med hvilken hyppighed de udføres og hvem der udfører disse.
5. Giver input til generisk økonomistyringsmodel for ph.d.-skoler (under udarbejdelse)
6. Udarbejdet en forretningsmæssig kravspecifikation / beskrivelse af, hvorledes de centrale prognoser udføres, og hvorledes de på sigt kan systemunderstøttes.
7. Defineret et rapporthierarki til brug for den interne økonomistyring / økonomiopfølgning og rapportering hos CBS.
8. Lavet forslag til, hvorledes den økonomiske del af bestyrelses-rapporteringen kan udformes, og kommet med forslag til en fremtidig justering af mødekalenderen, så der kommer større sammenhæng til CBS's årshjul.
9. Lavet forslag til, hvilke forretningsregler som CBS bør genoverveje eller udarbejde for at kunne skabe en yderligere forbedret eller mere gennemsigtig styring.
10. Opstillet anbefalinger til, hvorledes den fremadrettede registrerings-ramme for CBS kunne se ud, under hensyntagen til styringsudfordringer, risici og det meget decentraliserede budgetansvar.

=> Deloitte laver endelig rapport medio juni



Bestyrelsen

Direktionen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Opgørelse af universiteternes udgifter til generel ledelse og administration

9. juni 2011

AJP

UBST har fået udarbejdet en "Analyse af de administrative omkostninger til generel ledelse og administration i 2008 og 2009 på de danske universiteter". Rapporten er udarbejdet af PriceWaterhouseCoopers (PwC).

Rapporten vil ligge til grund for udmøntningen af de besparelser på universiteternes administration, der følger af regeringens genopretningspakke (125 mio. kr. i 2012 og 250 mio. kr. i 2013).

Rapporten opgør universiteternes udgifter til generel ledelse og administration (GLA) som procent af omsætningen, således:

2009	CBS	KU	AU	SDU	RUC	AAU	DTU	ITU	Sektoren i alt
GLA/omsætning	13,5%	10,2%	10,0%	11,1%	12,3%	10,0%	8,4%	13,3%	10,2%

CBS må altså forvente at få pålagt en forholdsmæssig større besparelse som følge af regeringens genopretningspakke end de øvrige universiteter.

Der hersker stor usikkerhed om, hvordan denne besparelse skal udmøntes konkret. Der er kommet en foreløbig melding fra UBST, der indikerer at

- besparelsen skal leveres med 2009 som basisår
- besparelsen skal leveres indenfor GLA (der ifølge PwC havde et omfang af 139 mio. kr. i 2009 for CBS' vedkommende). Det er uklart efter hvilken metode GLA udregnes fremadrettet, jf. nedenfor om usikkerheder i PwC-rapporten.
- besparelsen meget vel kan blive i størrelsesordenen 15-20 mio. kr. i 2013 for CBS' vedkommende (udregnet som CBS' andel af sektorens omsætning + et skønnet straffillæg for at have den højeste administrationsomkostningsprocent).
- CBS skal levere en handlingsplan for håndtering af besparelsen senest 1. september i år. Såfremt denne tidsplan holder, kan formandskabet og direktionen fx håndtere handlingsplanen og fremsende denne til UBST med forbehold bestyrelsens godkendelse, idet næste bestyrelsesmøde er den 2. september.

UBST har samtidig annonceret, at universiteterne vil modtage et brev med nærmere information. Bestyrelsen vil få tilsendt brevet i kopi, når vi har modtaget det.

Om PwC-rapporten

PwC anvender ikke en entydig opgørelsesmetode af generel ledelse og administration – faktisk adskiller metoden sig meget fra universitet til universitet, hvilket ikke er ønskeligt.

Opgjort efter Danske Universiteters nøgletal, som er baseret på fælles definitioner, ligger CBS mere på linje med øvrige universiteter – se nedenstående tabel.

2009	CBS	KU	AU	SDU	RUC	AAU	DTU	ITU
GLA/omsætning	8,9%	7,6%	8,1%	8,9%	8,9%	7,6%	9,6%	18,3%

For CBS udgør forskellen mellem ovenstående og PwC rapporten en andel af omkostningerne til bygninger samt en andel af TAP løn + drift på institutter/centre. I beregningen af sidstnævnte andel har CBS anvendt en årsværksoptælling udarbejdet af McKinsey i foråret 2010.

Angående decentrale årsværk, kan man konstatere, at enkelte universiteter har vurderet, at der slet ikke ligger omkostninger til GLA ud over institutlederen på institutniveau. Dette er eksempelvis tilfældet på Ålborg universitet, hvor man argumenterer for, at tallet er 0 som konsekvens af en central struktur. Alligevel kan man ved at slå op på institutterne finde administrative medarbejdere med opgaver indenfor f.eks. it-support og ledelsesstøtte. Andre universiteter fastlægger niveauet for decentral GLA på baggrund af ledelsens skøn.

Vi har udarbejdet en opdateret opgørelse over GLA omkostningerne for 2010, hvor vi anvender samme metode som til PwC rapporten. I denne beregning har vi dog anvendt den reviderede opgørelse af decentrale TAP årsværk, som er blevet udarbejdet internt i forbindelse med etableringen af en ny og mere central administrativ organisation på CBS, kombineret med de gl. McKinsey tal for lederes opgaver. Resultatet af denne isolerede ændring er en GLA procent på ca. 12,2 pct. i 2010. Der er endvidere en del, der tyder på, at vi stadig med denne definition af GLA medtager flere decentrale opgaver, end i hvert fald visse andre universiteter.

Hvis vi yderligere inddrager bygningssiden og fx beregner vores andel af byggeomkostninger ud fra et standardindeks pr. adm. medarbejder på 33 m2 som KU gør (i hvert fald for en del af opgørelsen) eller fx tilsvarende trækker vores undervisnings- og fællesarealer (som mest benyttes af studenter) ud af beregningen får vi en GLA andel i 2010 på 10,8-11,1 pct.

Uanset hvilken metode, der anvendes vil CBS dog forventeligt ligge over gennemsnittet, når generel ledelse og administrationen sættes i forhold til omsætningen og ikke produktionen, fx pr. STÅ.

UBST har annonceret, at de i samarbejde med universiteterne vil tage initiativ til at få skabt et bedre grundlag for sammenligning af universiteternes økonomiske nøgletal, herunder administrative omkostninger. Det har CBS hilst velkomment. CBS har i denne forbindelse foreslået, at der etableres en gruppe af benchmarkingeksperter, der kan analysere, hvorledes administrativ benchmarking universiteterne i mellem meningsfuldt kan foretages.

Direktionen vil rådgive sig med en benchmarking ekspert på CBS og præsentere forslag til administrative benchmarks på bestyrelsens seminar d. 2. september. Direktionen vil yderligere fremlægge mulige forslag til flerårigt budget til håndtering af den usikre situation i 2013, som tager højde for kravet vedr. generel ledelse og administration.



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Business in Society

Strategy Reinterpretation

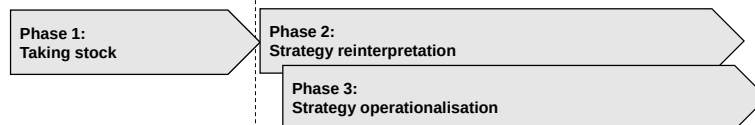
June 2011



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Strategy Roadmap

Milestones



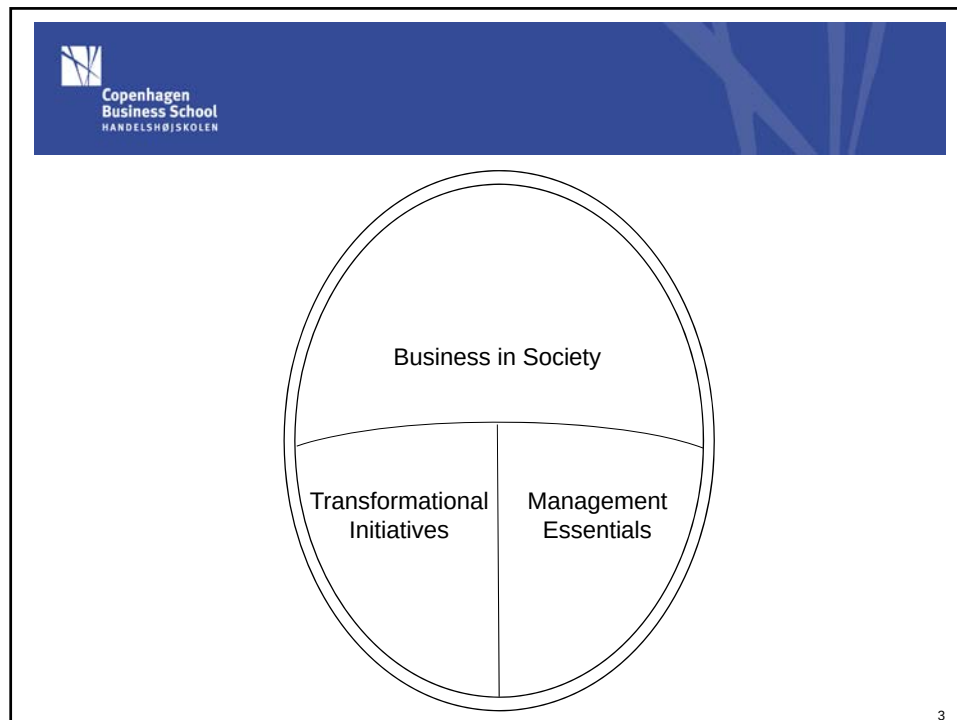
Purpose

•Discussion of strategy implementation with key stakeholders at CBS

•Reinterpretation of key elements of the strategy
•Business in Society
•Transformational Initiatives
•Management Essentials

Meetings

Theme leaders	▲12/4	▲23/5		
Academic Council	▲5/4	▲9/5	▲31/5	▲22/8
HSU			▲16/6	▲30/8
Heads of departments		▲3/5	▲6/6	▲12/8
Study leaders			▲23-25/5	
Students				



3

Business in Society

The CBS Business in Society strategy recognizes the vital role of business in shaping and improving our society.

Copenhagen Business School aims to become a leading business university with research and teaching excellence in classical management disciplines and in disciplines that place business in a wider social, political and cultural context.

As a state-funded institution, CBS has a particular obligation to bring knowledge and new ideas to business firms and organizations, and to society as a whole. Specifically, we will play a major role in the discussion of business models, organizational forms and economic practices that are characteristic of Northern Europe.

The transfer of new ideas and critical thinking to business and society occurs primarily through our students. The quality of this transfer can only be ensured through research excellence and a commitment to judging ourselves by the highest international standards.

4



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Transformational Initiatives

1. Business-in-Society Platforms
2. World Class Research Environments
3. EngAGE Bachelor Programme
4. ICT in Education
5. Strategic Partnership with the Sauder School of Business
6. Executive Doctorate with Singapore Management University
7. Principles of Responsible Management Education (PRME)

5



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Management Essentials

1. Quality and accreditation
2. Quality of bachelor programmes / learning outcome
3. High quality research output
4. Dissemination
5. Integrated assessment
6. Green campus
7. Equal opportunities
8. Alumni relations
9. Dialogue in the organization
10. Leadership
11. Staff development
12. Involvement of international staff
13. Financial management
14. Administrative efficiency
15. Academic organisation/departmental structure

6



Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Udkast program bestyrelsesseminar d. 2. september 2011

9. juni 2011

Tid og sted: ca. 09.00-18.00, "ude i byen" – formentlig Vilvorde eller Schæffergården. Da seminaret afholdes en fredag afsluttes der ikke med middag, men blot med et glas. Til gengæld vil der blive afsat god tid til en frokost

AJP

Format:

Blok 1: Universitetsledelse, governance, udviklingskontrakt, vedtægter mm.

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

Blok 2: Strategi. Genfortolkning af strategien. Præsentation af BiS-platforme.

Blok 3: Øvrigt, "any other business" – buffer ift. hvad der måtte opstå henover sommeren, samt formentlig handlingsplan for administrative besparelser i medfør af regeringens genopretningspakke.

Gæster:

For at bryde monotonien kunne der være god ræson i at have gæsteoptrædere på programmet. Direktøren for UBST, Jens Peter Jacobsen, er blevet inviteret, men er umiddelbart på tjenesterejse.

Såfremt bestyrelsen ønsker at have gæster på seminaret vil direktionen sammen med formandskabet overveje relevante muligheder.

1. Universitetsledelse/-governance

Formål: Bestyrelsen har flere gange taget tilløb til en drøftelse af deres arbejdsform, og arbejdsdelingen med direktionen, samtidig er der kommet ny universitetslov som på den korte bane betyder nyt koncept for udviklingskontrakter, og på den lidt længere betyder, at vedtægten skal revideres.

- Udviklingskontrakt
På dette tidspunkt kender vi formentlig de pligtige temaer, samt oplæg til vore egne, og er tæt på de indledende forhandlinger med UBST
- Vedtægter
Dette arbejde haster ikke. Deadline for aflevering af ny vedtægt er d. 1.3.2012. Helt principielt skal det på et tidspunkt besluttes om det er

den "gamle" bestyrelse, der på deres møde i december fastsætter vedtægten, eller den "nye" bestyrelse, der på B1 2012 fastsætter vedtægten.

På seminaret kunne diskuteres skitser til modeller for reviderede vedtægter, som sekretariatene så kan arbejde videre med henover efteråret.

- Universitetsledelse – bestyrelsens arbejdsform
Herunder kodeks for håndtering af relationen mellem bestyrelse og direktion, udtalelser til pressen, habilitetsspørgsmål mm. Åben diskussion. Som diskussionsoplæg kunne Nørby-Johansen anbefalingerne bruges.

2. Strategi

Formål: At få skabt klarhed om strategien, gøre den simpel og forståelig. At få vedtaget en strategi som kan kommunikeres klart og tydeligt til interne, såvel som eksterne interessenter. Få sat (foreløbigt) punktum i strategiarbejdet (inden den tages op til revision igen af en ny rektor).

Under overskrifterne Business in Society, Transformational initiatives og Management essentials er det tanken, at der vil være mulighed for at diskutere strategiens (mission-)statement og initiativer set i forhold til perspektiver på politiske trends, virksomhedsbehov, demografi (udviklingen i studenterpopulationen), økonomi og bevillinger, campus og organisationen.

3. Øvrigt

Hvad der nu måtte opstå henover sommeren, samt opfølgning på øvrige bestyrelsens bestillinger.



[INSERT CBS LOGO]

STRATEGIC PARTNERSHIP AGREEMENT
between
SAUDER SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA, Canada
and
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, Denmark

I. PREAMBLE

Motivated by longstanding ties, shared values and a similar academic culture guided by common interests and building on previous Memoranda of Understanding and Student Mobility Agreements, the Sauder School of Business (the Faculty of Commerce and Business Administration) and Copenhagen Business School agree to develop a broad based strategic partnership to deepen, expand and reinforce the Schools' bilateral partnership across a broad range of academic programs, faculty and student exchange, research, academic and scholarly initiatives.

II. INTENDED AREAS OF COOPERATION

The objectives of this Agreement shall include, but not be limited to, the following:

- i. Joint development of academic initiatives (s) and curricula, in compliance with the governing rules and policies of each institution;
- ii. Joint development and delivery of executive education and professional programs;
- iii. Collaborative research projects;
- iv. Joint supervision of doctoral candidates;
- v. Organization of joint academic and scholarly activities including but not limited to conferences, seminars, symposia and lectures;
- vi. Joint development of innovative teaching and learning platforms;
- vii. Exchange of scholarly materials and publications.

3.0 Supplemental Addenda

- i. Specific details of any activity shall be set forth in Supplemental Addendum, which, upon signing by the appropriate legal signing authority at each institution, shall become an integral part of the Institutional Agreement.
- ii. The Addenda shall include such items as: the responsibilities of each Party for the agreed upon activity, schedule for the specific activity, budgets and sources of funding and any other information necessary for the achievement of the activity.

4.0 DURATION AND NOTICE

- i. This Agreement shall become effective on the date that it is signed by both Parties and shall be valid for a period of five years, but may be renewed or extended by mutual consent. Any changes to this Agreement shall be subject to the written consent of both Parties.
- ii. This Agreement may be terminated by either Party at any time provided that the terminating Party gives written notice of its intention at least six months prior to termination.
- iii. While the Institutions intend to cooperate with respect to foregoing activities, neither Institution will be obligated to commit funds or resources, nor will either Institution grant any rights with respect to intellectual property, unless a legally binding agreement has been entered into. This Agreement does not itself establish any legally binding obligations, financial or otherwise, on the part of either Institution.

Dated this day of 2011.

For the Sauder School of Business

Daniel F. Muzyka
Dean

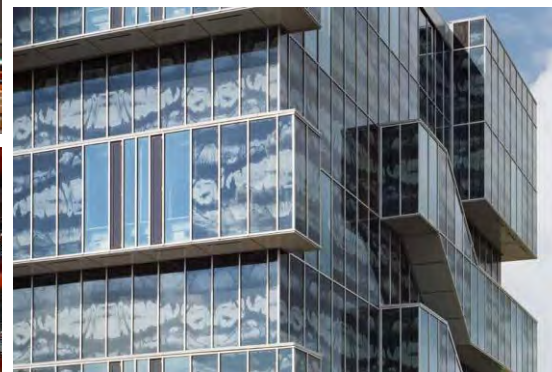
For The University of British Columbia

For Copenhagen Business School

Stephen J. Toope
President

Alan Irwin
Rector

ARKITEKTUR UNIVERSITET OG BYEN



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Campusudviklingsprojekt på Solbjerg Campus

- Hovedpointer:
- Hvorfor: Behov begrundet i kapacitetsmangel på studenterfaciliteter.
 - Hvor: Solbjerg Campus.

- Diskussion:
- Hvad - Intension og selling proposition:
Arkitektonisk kvalitet/Bæredygtighed/ITC-bygning?
 - Hvad - Formål: CBS Classic/Studenterliv/Erhvervsliv?
 - Hvad - Dimensioner: Kvalitet/Kvantitet, Fleksibilitet/Specialisering, Fortætning/Spredning, Påbegynde ved Stationsforplads/på Grønning?
 - Hvordan: Tidlig/Senere inddragelse af fond?



Muligheder i Dalgas Have campus

- Bebyggelse 20.000 m².
- Bygget år 1987.
- CBS lejer af Jeudan og skal genforhandle lejeaftale inden 2018.
- Ingen mulighed for udbygning.
- Kan tilpasses begrænset til aktivitetsændringer.

**Dalgas Have kan i mindre grad tilpasses
men ikke udvides.**



Muligheder i Porcelæns haven Campus

- Bebyggelse 27.000 m².
- Ombygget år 2005-2007.
- CBS lejer af FUHU og skal genforhandle lejeaftale/købe i årene 2014-16.
- Kan tilpasses meget begrænset til aktivitetsændringer.
- Muligvis udvides med ca. 10.000m², ved lejeaftale med Royal Copenhagen (Det nuværende Georg Jensen).
- Udvidelse til kontorformål, dvs. til forskning og administration.

Porcelæns haven Campus kan på lang sigt udvides med 10.000 m² ekstra kontorarealer til forskning og administration.



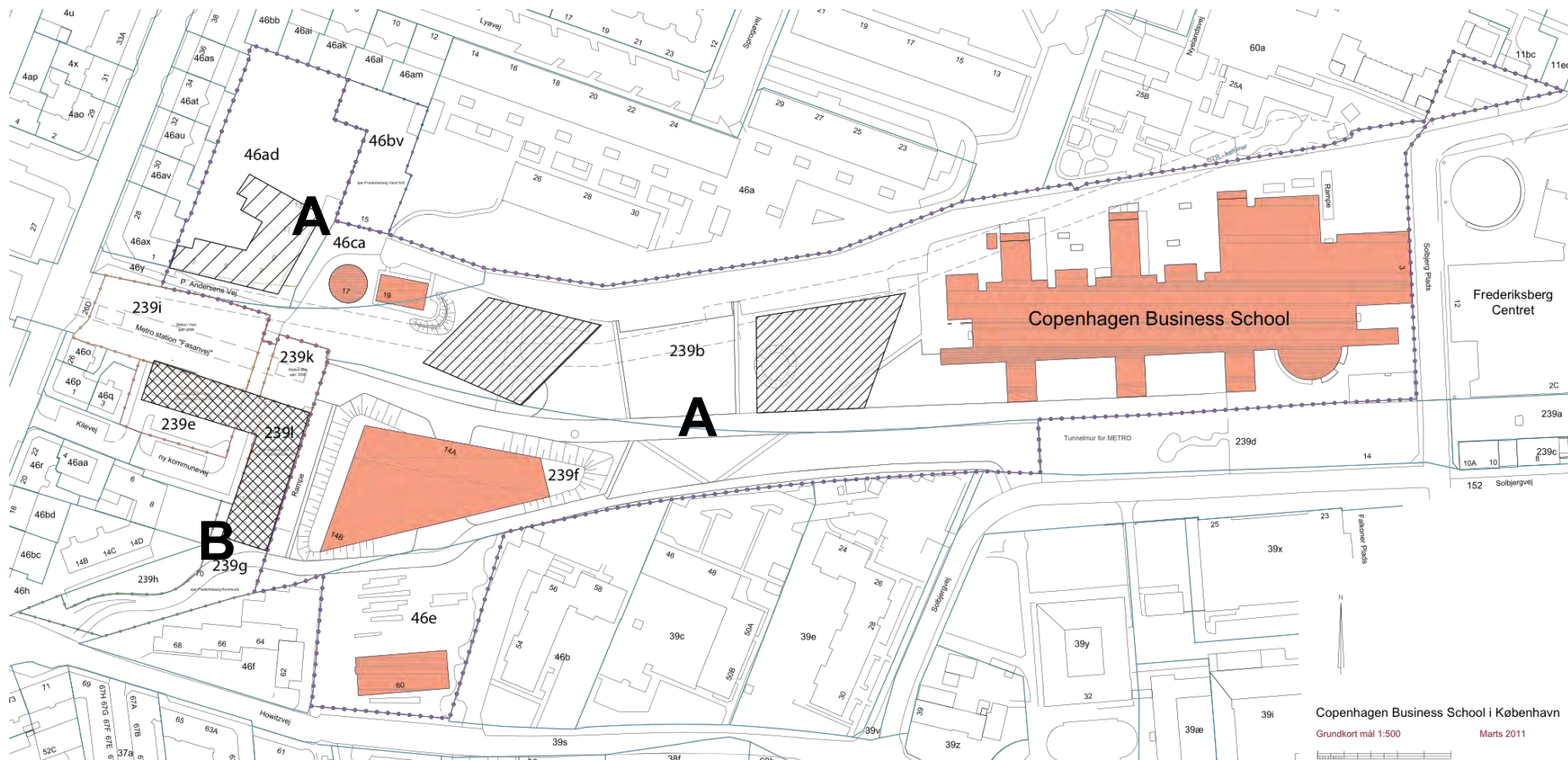
Muligheder på Solbjerg Campus

- Kilevej 3, Solbjerg Plads 3 og Howitzvej 60.
- Bebyggelse 43.000 m².
- Kommuneplan: bebyggelsespct. op til 250 pct.
- Volumenstudier: bebyggelsespct. på ca. 150 pct. maksimalt ønskelige.
- Nuværende grunde (A) har uudnyttet kapacitet på 31.000 m² med bebyggelsespct. 150.
- Grundkøb (B) kan give en ekstra kapacitet på 8.500 m² med bebyggelsespct. 150.

Solbjerg Campus rummer de bedste muligheder for udvikling.



Muligheder på Solbjerg Campus

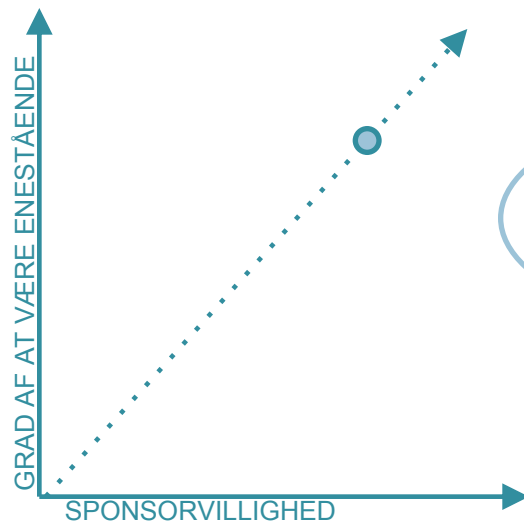


Udbygningskapacitet. A på CBS-grunde. B kræver grundkøb.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

The Selling Proposition



Bæredygtighed

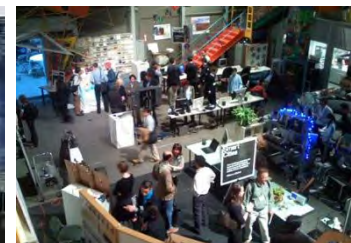
Miljøteknologi og drift.
Pladsudnyttelse gennem fleksibilitet
og funktionsintegration.

Arkitektonisk kvalitet

Æstetik og kunst.
Rumlig oplevelse og sociale relationer.
Byens og parkens rum.

ITC-bygning

Topteknologi i undervisning og
virtuelle mødelokaler.



Klassisk byuniversitet – ‘CBS classic’

Idé

- Klassisk byuniversitet.
- Samlokalisering af de komplette universitetsfunktioner i samme bygning (Studerterfaciliteter, Undervisningslokaler, Grupperum, Forskning, Bibliotek, Administration, Fællesarealer).

Klassisk byuniversitet - en universitetsmaskine, der nemt udnyttes til STÅ, og dermed har lav driftrisiko.

Klassisk byuniversitet – ‘CBS classic’

Løsning

- Solbjerg Campus bebygges med bygninger med specialisering og funktionsintegration.
 - et forsknings- og undervisningshus.
- Afløser satellitbygninger (Grundtvigsvej 25, Grundtvigsvej 37, Solbjergvej 3, Howitzvej 11-13, Porcelæns haven 7, Steen Blichersvej 22, Rosenørns Alle 9 og CAMS i Herning, i alt 6.000 m2).



Sciencepark – erhverv og universitet

Idé

- Moderne agora (I det klassiske Grækenland betegnede agoraen et torv i byer, ofte overdækket, hvor lærermestre og elever mødtes blandt byens handlende og øvrige borgere).
- Samlokalisering af erhvervsliv, forskning, undervisning og bibliotek.
- Forskellighed beforder meningsdannelse.
- Integration af faciliteter til møde, undervisning, forskning, service.
- Høj udnyttelse af areal.

Universitet med vægt på erhvervsmæssig udvikling giver prestige, men generer færre STÅ-indtægter.

Sciencepark – erhverv og universitet

Løsning

- Solbjerg Campus bebygges med bygninger med stor specialisering og funktionsintegration:
 - et undervisningshus
 - et erhvervslivshus
- Afløser satellitbygninger.
- Kontorarealer ved at leje ekstra areal i Porcelæns haven Campus.



Universitet med den studerende i centrum

Idé

- Den studerendes liv som omdrejningspunkt.
- Fysisk og social integration/adaption af livsbehov.
- Øget sammenhæng mellem studie- og geografisk identitet.

**Universitet for den studerende giver prestige,
og giver blandede indtægter, og er dermed en
driftsmæssig middelrisiko.**



Universitet med den studerende i centrum

Løsning

- Solbjerg Campus bebygges med en bygning med superfleksibilitet
 - et eventhus til alle typer store arrangementer.
- Samt bygninger med stor specialisering og begrænset funktionalitet.
 - et kollegium og - et undervisningshus.
- Afløser satellitbygninger.
- Kontorarealer ved at leje ekstra areal i Porcelæns haven Campus.

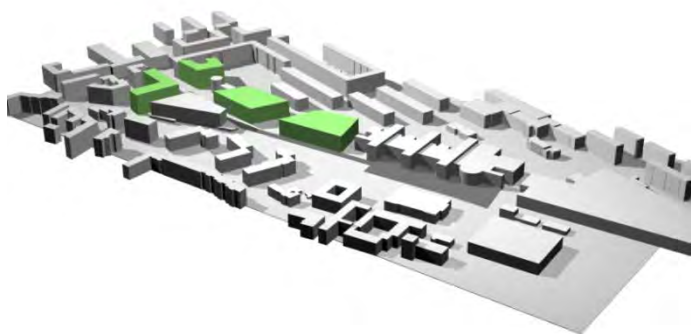


Strukturel udvikling – Forudsætninger

- I det følgende vises tre typer strukturel udbygning af Solbjerg Campus. Typerne illustrerer en fuld udbygning på lang sigt med en bebyggelsespct. på 150.
- Der er ikke nogen 1 til 1 sammenhæng mellem typerne og visionen for universitets fremtidige aktiviteter. Typerne viser bygninger, der hver især kan rumme forskellige aktiviteter.
- Typerne vil blive vist som model på bestyrelsesmødet juni 2011.
- Desuden er der vedlagt bilag med 3-D slides som på skærmen vil vise en mulig udbygningstakt.



Strukturel udvikling – Type A



GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

55923
83885
43000
40885m2

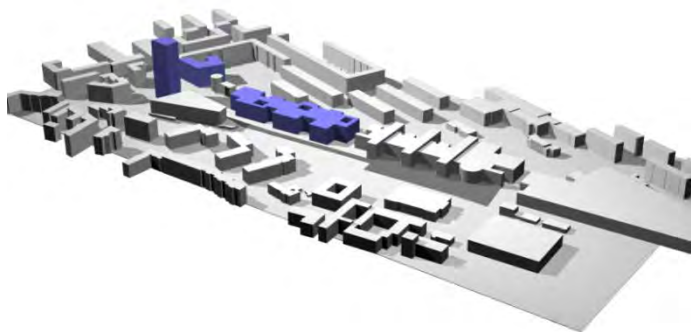
MODEL A

Volumen A	1100 x 6		6600
Volumen B	1870 x 5	2818 x 1	12168
Volumen C	2100 x 6	3068 x 1	15668
Volumen D	1100 x 6		6600
Samlet			41036 m2



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Strukturel udvikling – Type B



GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

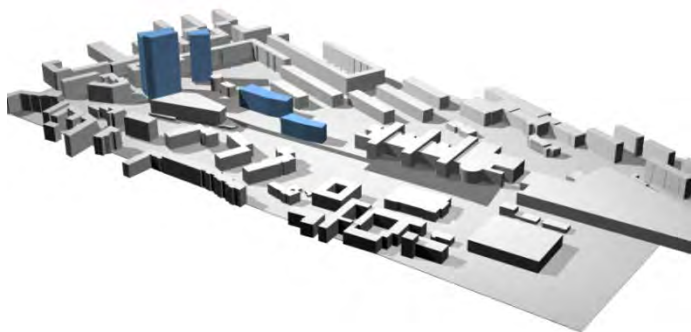
55923
83885
43000
40885 m2

MODEL B

Volumen A	1050 x 6		6300
Volumen B	4880 x 5	2440	26840
Volumen C	360 x 22		7920
Samlet			41060 m2



Strukturel udvikling – Type C



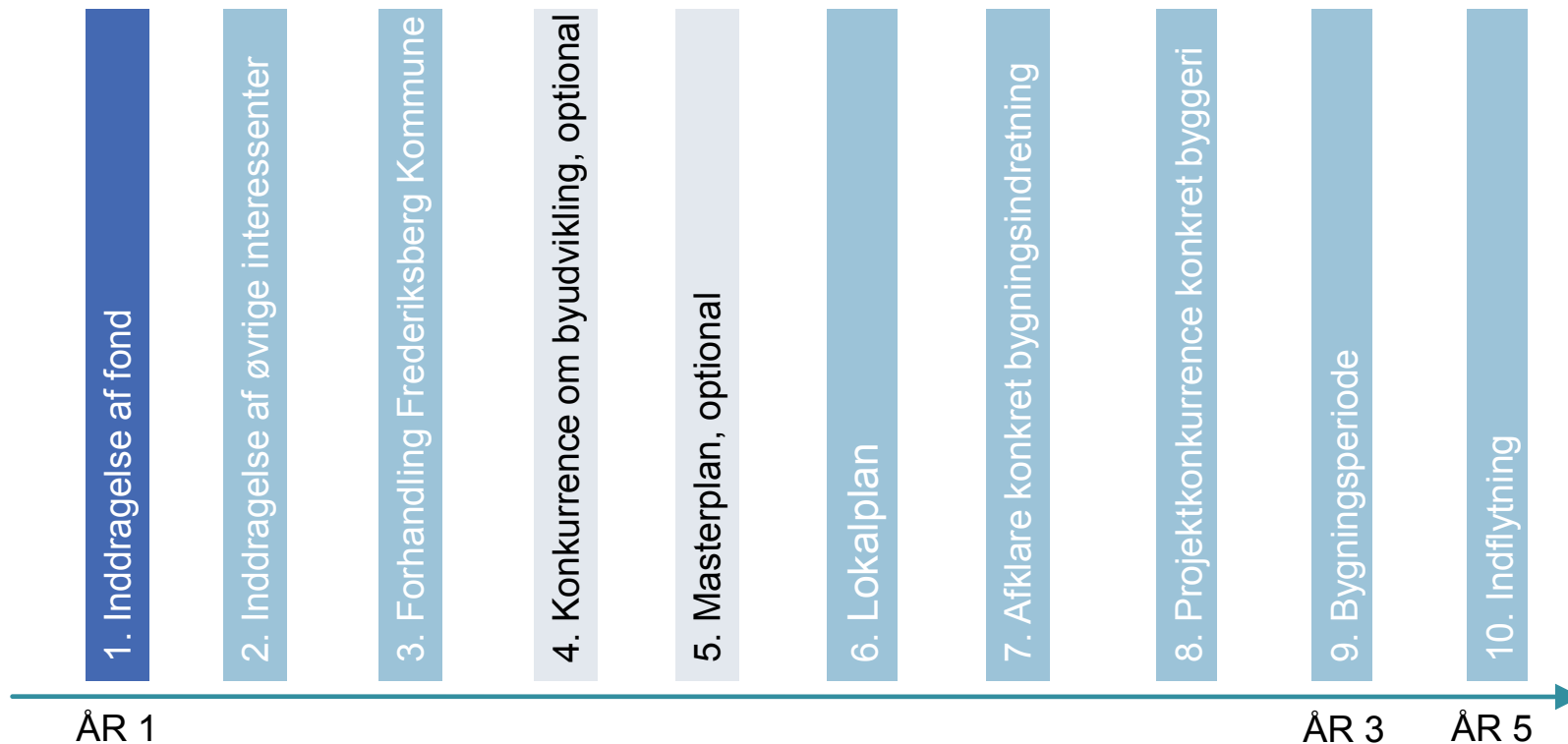
GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

55923
83885
43000
40885 m2

MODEL C		
Volumen A	380 x 19	7220
Volumen B	1010 x 6	6060
Volumen C	700 x 6	4200
Volumen D	615 x 26	15990
Volumen E	330 x 23	7590
Samlet		41060 m2



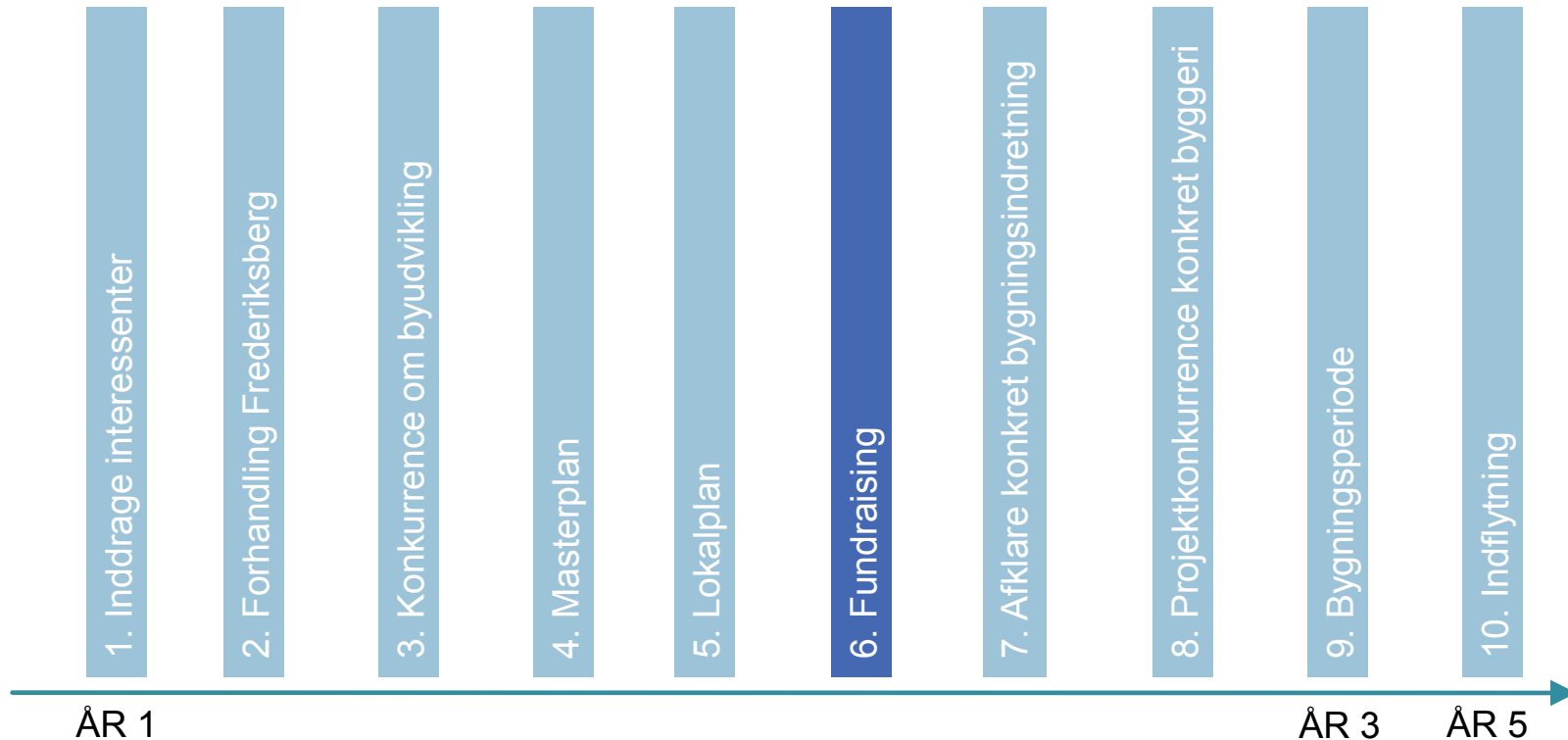
Mulig proces – tidlig inddragelse af fond



Inddragelse af fond sker ved samarbejde om projektudvikling på baggrund af the selling proposition.



Mulighed proces – senere inddragelse af fond



Byudviklingskonkurrence skal give output i form af et attraktivt projekt til fundraisingaktivitet.



Campusudviklingsprojekt på Solbjerg Campus

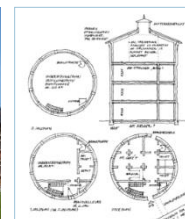
- Hovedpointer:
- Hvorfor: Behov begrundet i kapacitetsmangel på studenterfaciliteter.
 - Hvor: Solbjerg Campus.

- Diskussion:
- Hvad - Intention og selling proposition:
Arkitektonisk kvalitet/Bæredygtighed/ITC-bygning?
 - Hvad - Formål: CBS Classic/Studenterliv/Erhvervsliv?
 - Hvad - Dimensioner: Kvalitet/Kvantitet, Fleksibilitet/Specialisering, Fortætning/Spredning, Påbegynde ved Stationsforplads/på Grønning?
 - Hvordan: Tidlig/Senere inddragelse af fond?



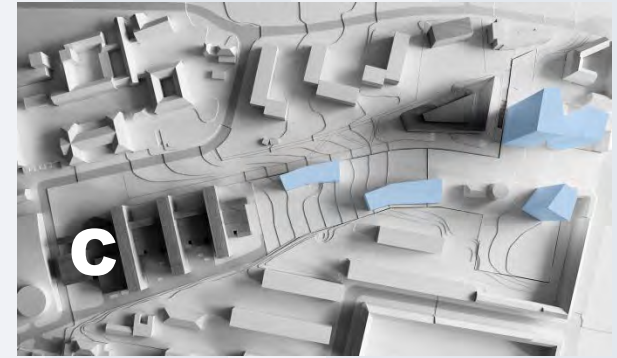
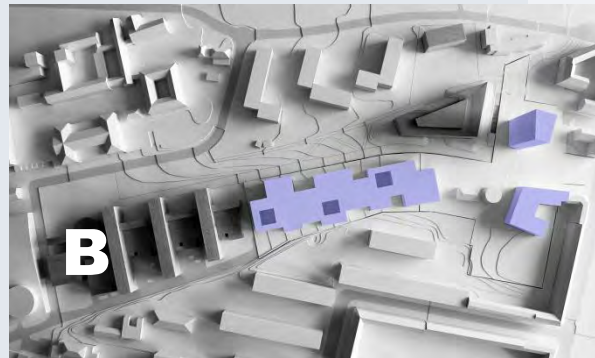
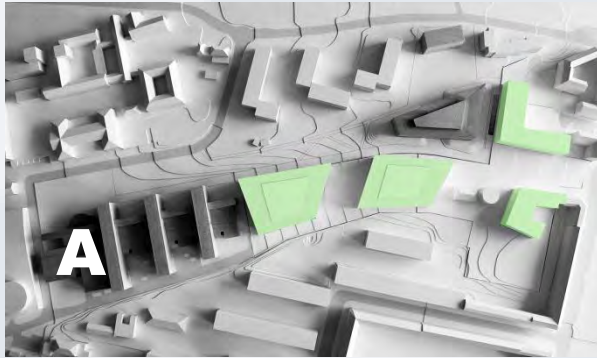
Bilag

- 3D slides med udbygningstakt
- Notat om Ejerskabsmodeller.
- Notat om Pladsbehov.
- Historiske ikke-gennemførte CBS-byggeprojekter:
 - Executive Center
 - Kollegium
 - Vandtårn
 - Program til et Studenterhus





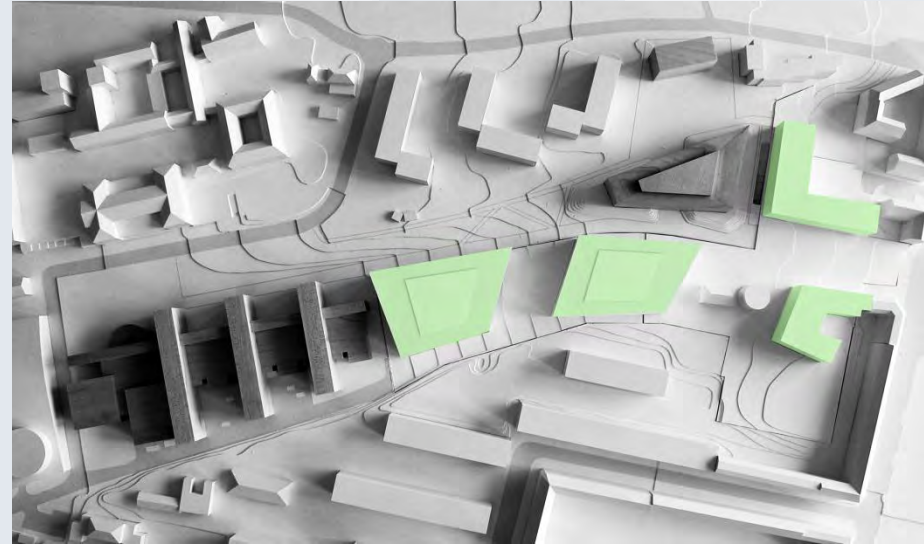
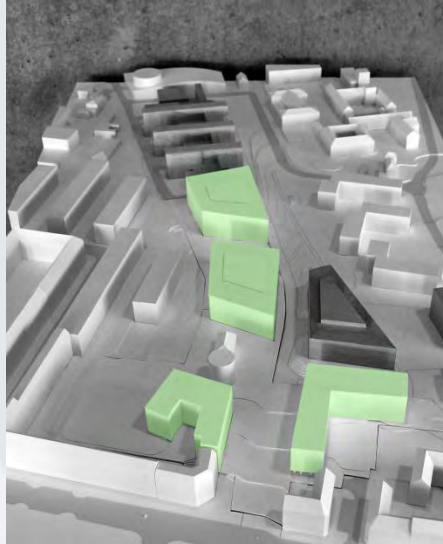
**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



STRUKTUREL UDVIKLING 3 TYPER



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



STRUKTUREL UDVIKLING TYPE A



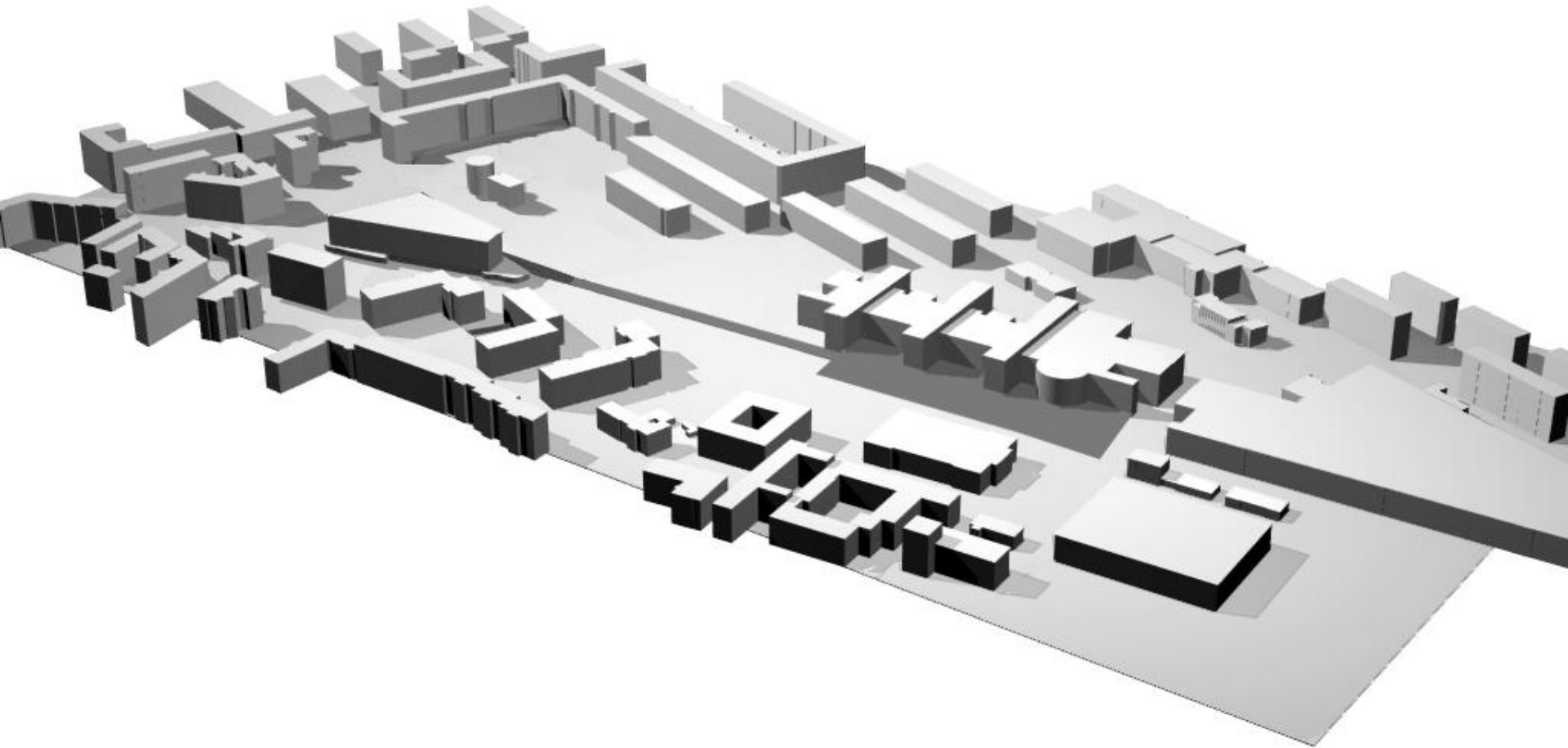
OVERSIGTSPLAN

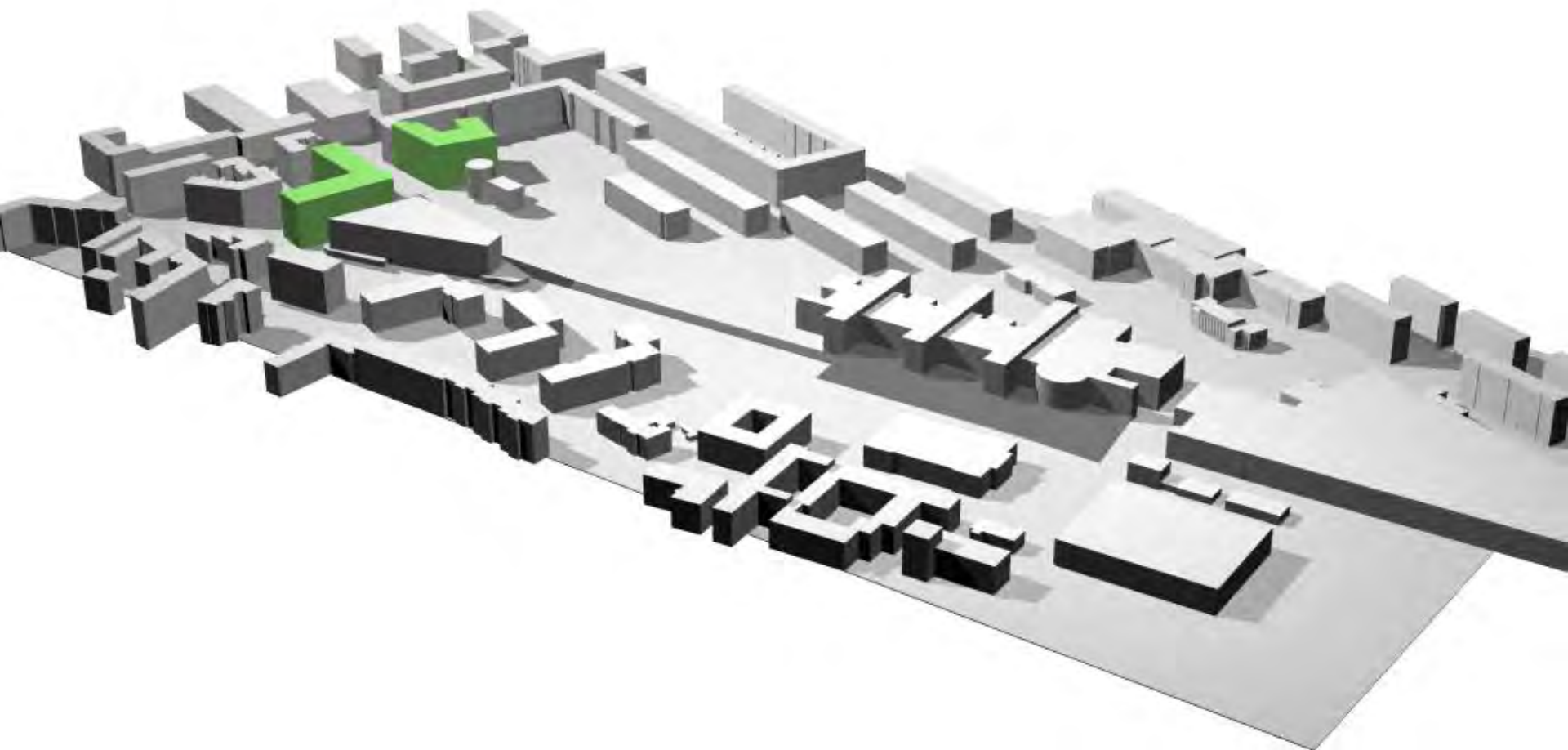
GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

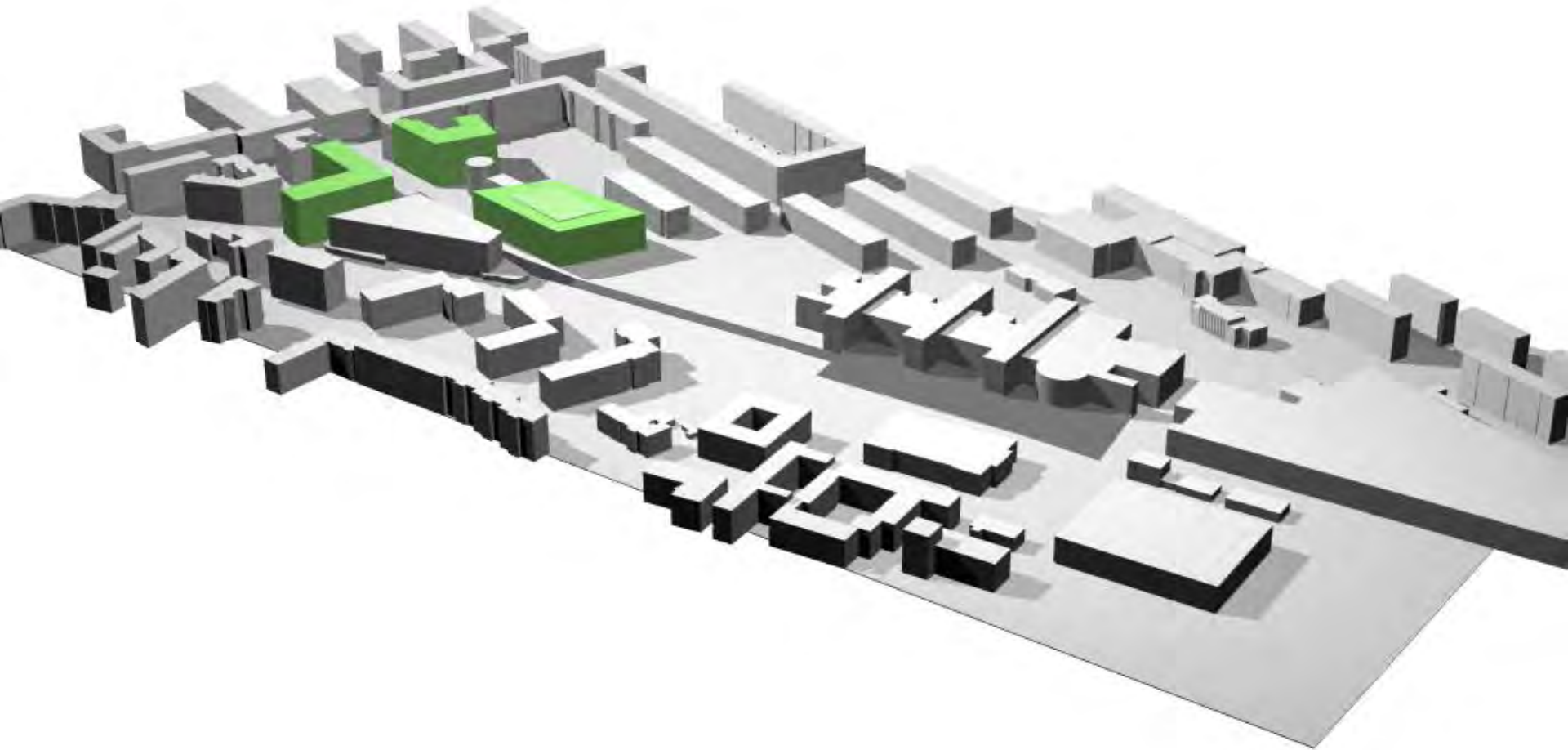
55923
83885
43000
40885 m²

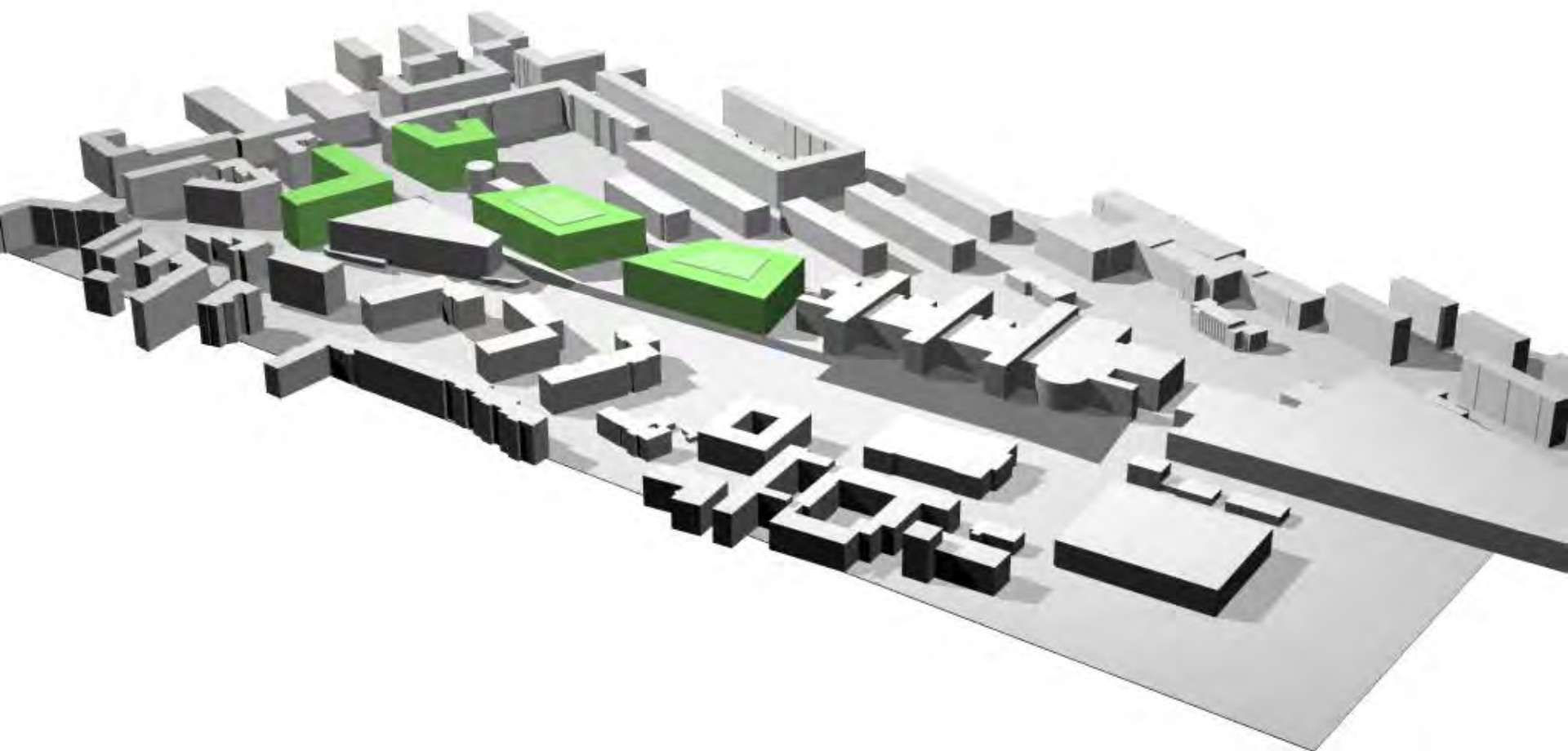
MODEL A

Volumen A	1100 x 6		6600
Volumen B	1870 x 5	2818 x 1	12168
Volumen C	2100 x 6	3068 x 1	15668
Volumen D	1100 x 6		6600
Samlet			41036 m²











**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



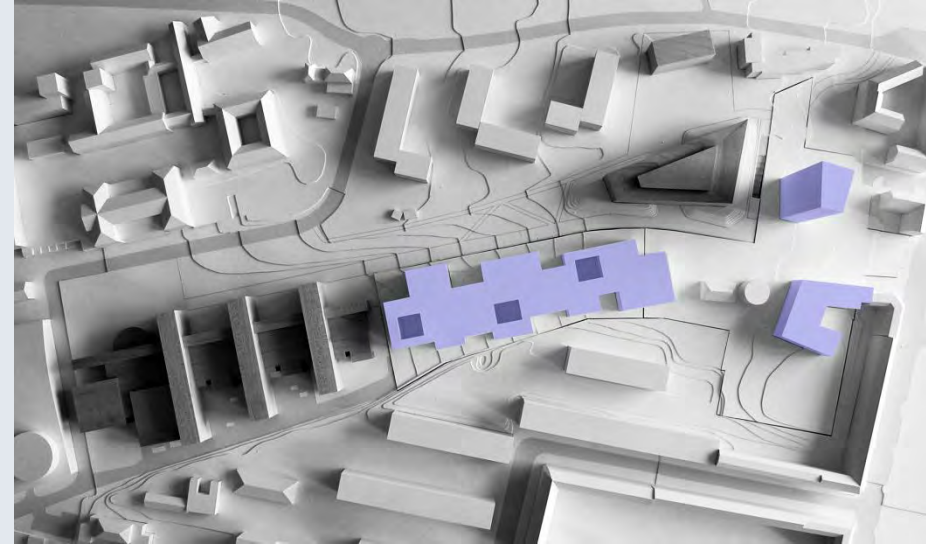
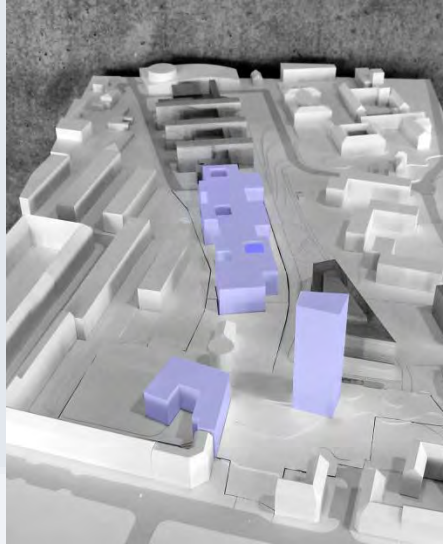


**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN





**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



STRUKTUREL UDVIKLING TYPE B



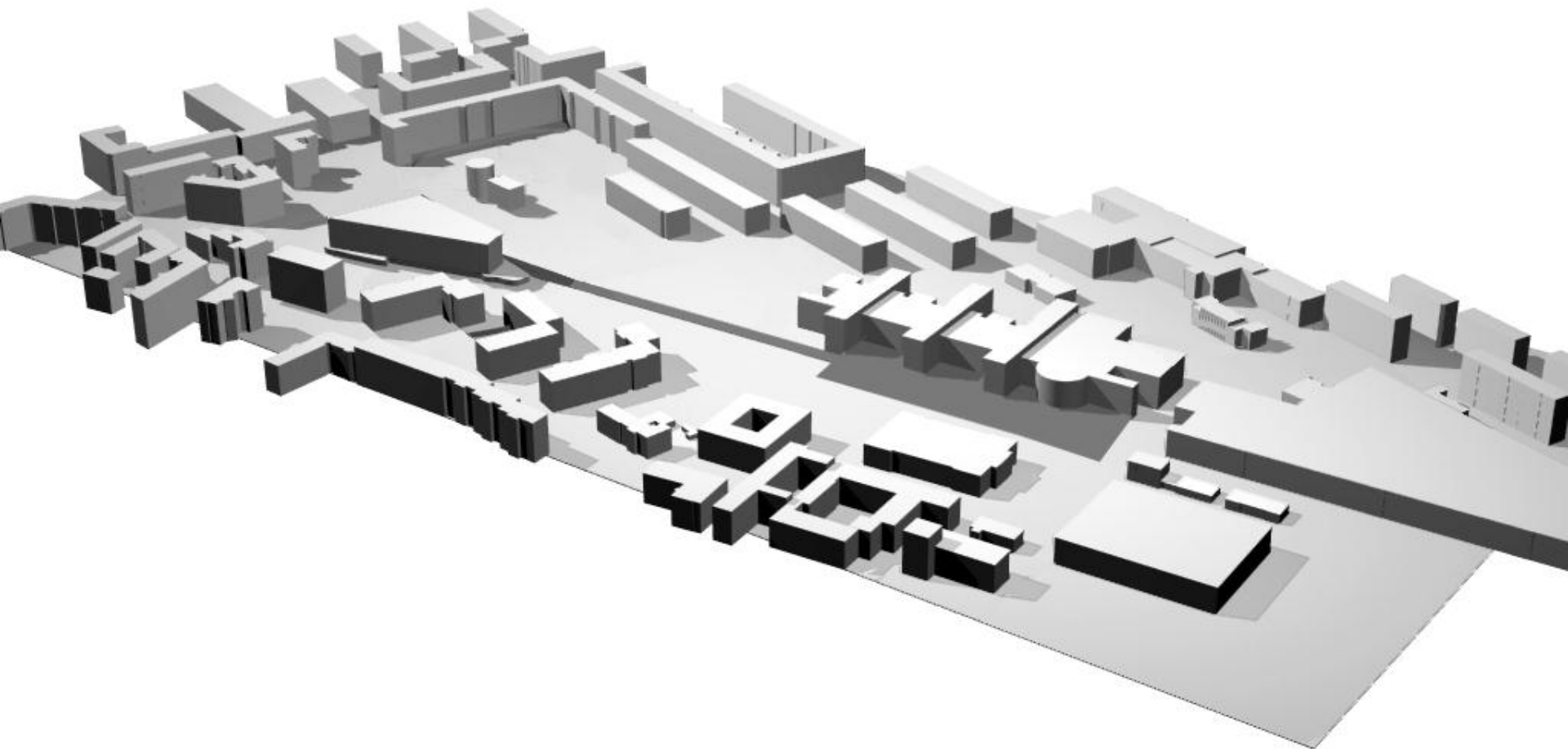
OVERSIGTSPLAN

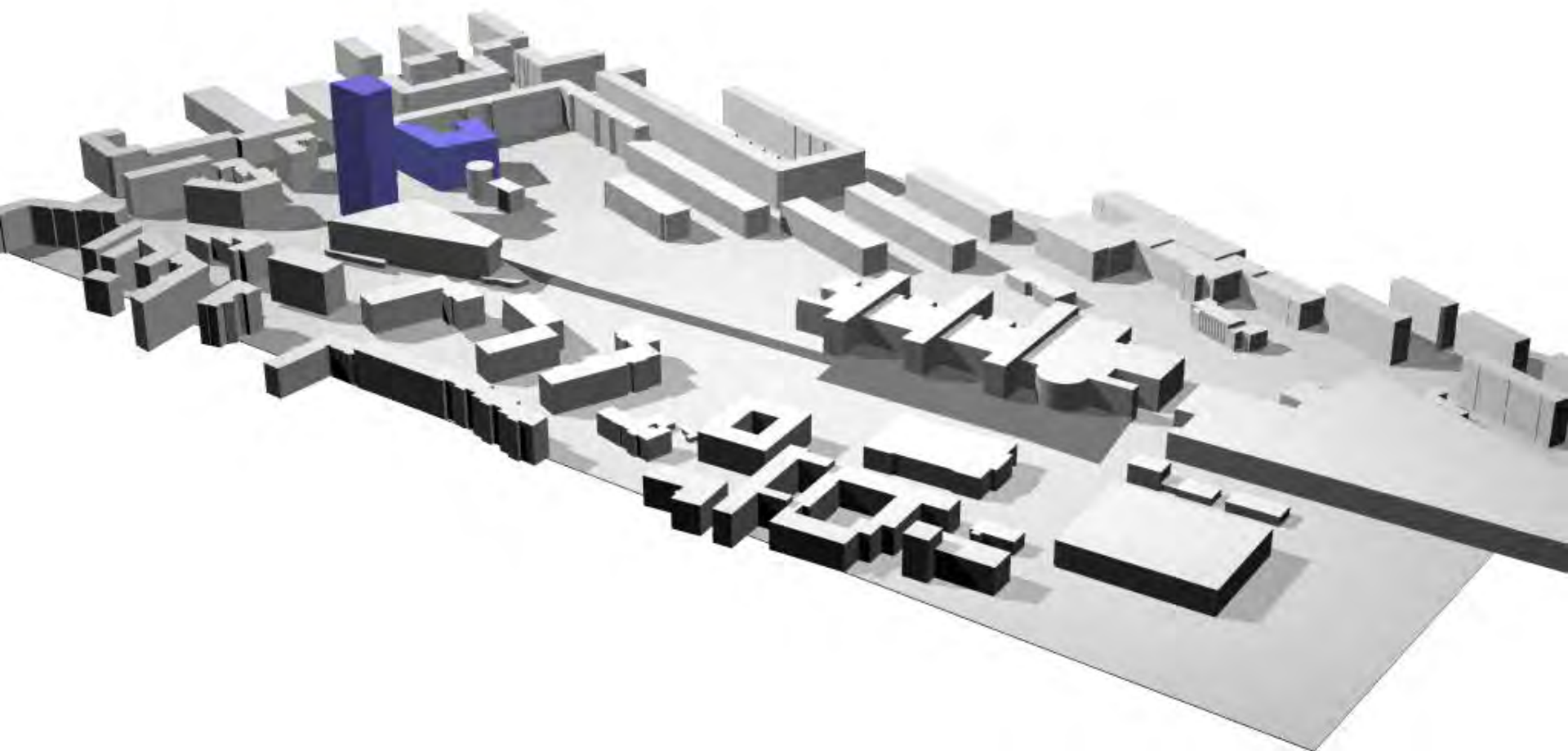
GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

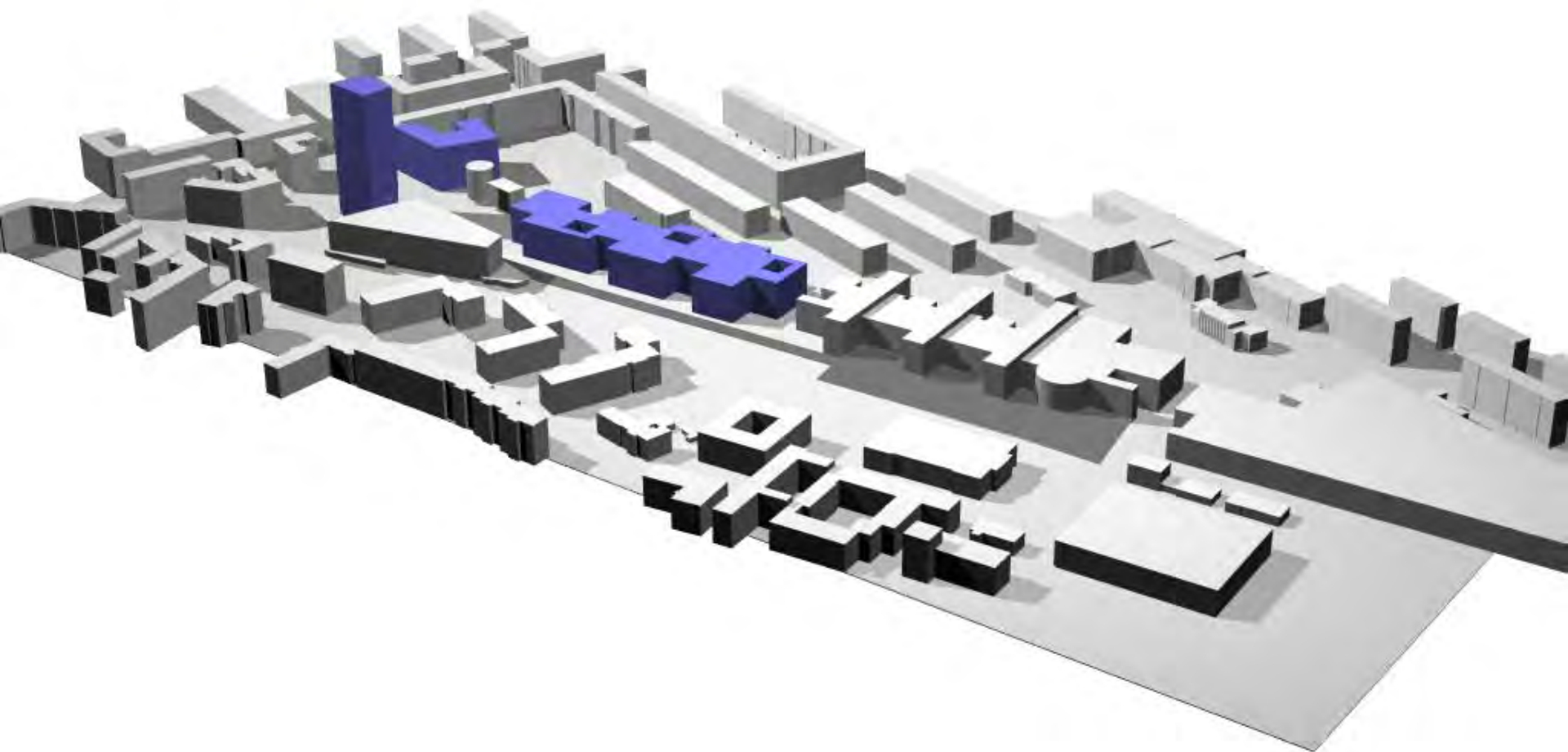
55923
83885
43000
40885 m²

MODEL B

Volumen A	1050 x 6		6300
Volumen B	4880 x 5	2440	26840
Volumen C	360 x 22		7920
Samlet			41060 m²









**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

STRUKTUREL UDVIKLING - TYPE B





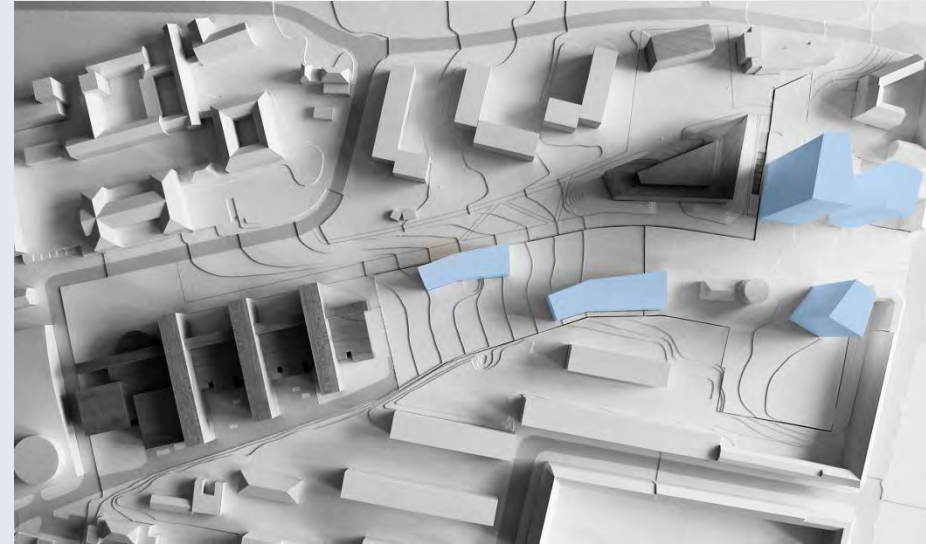
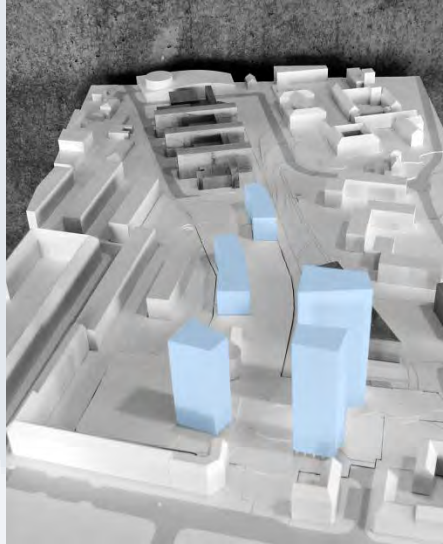
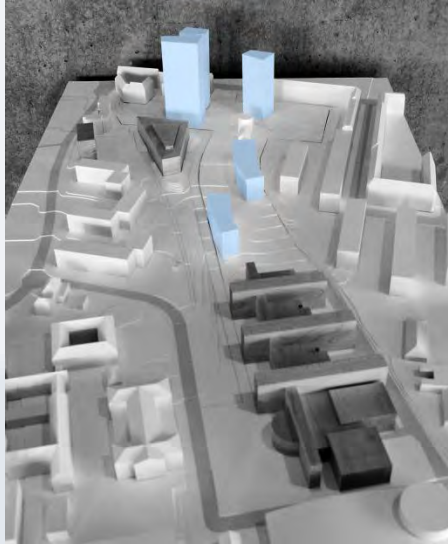
**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

STRUKTUREL UDVIKLING - TYPE B

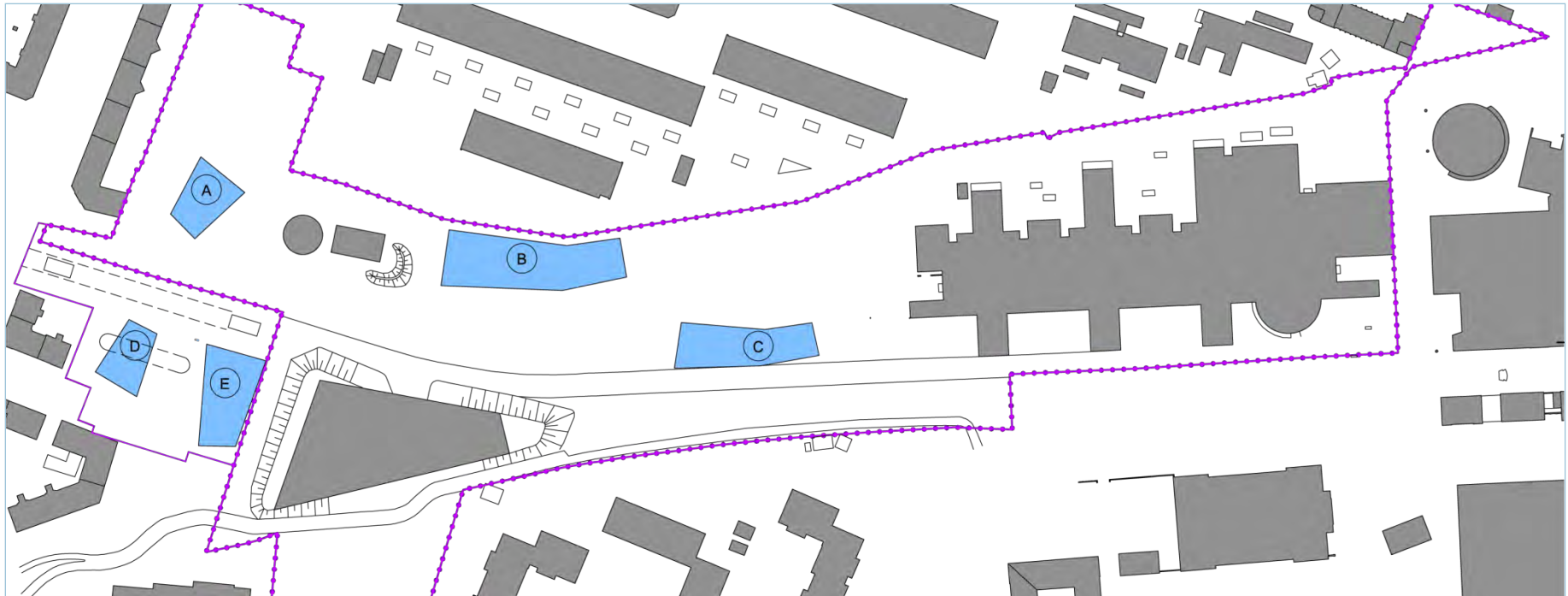




**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



STRUKTUREL UDVIKLING TYPE C



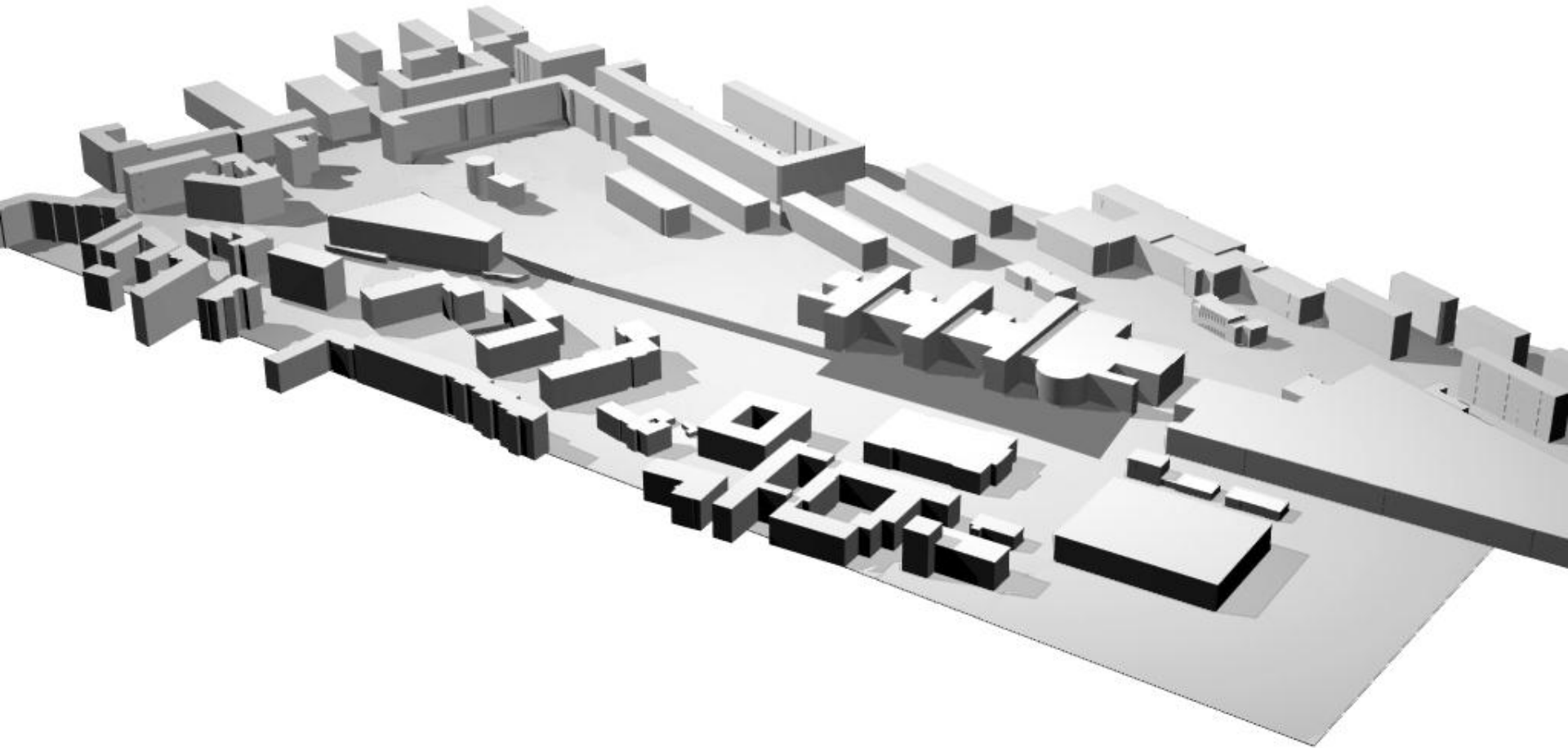
OVERSIGTSPLAN

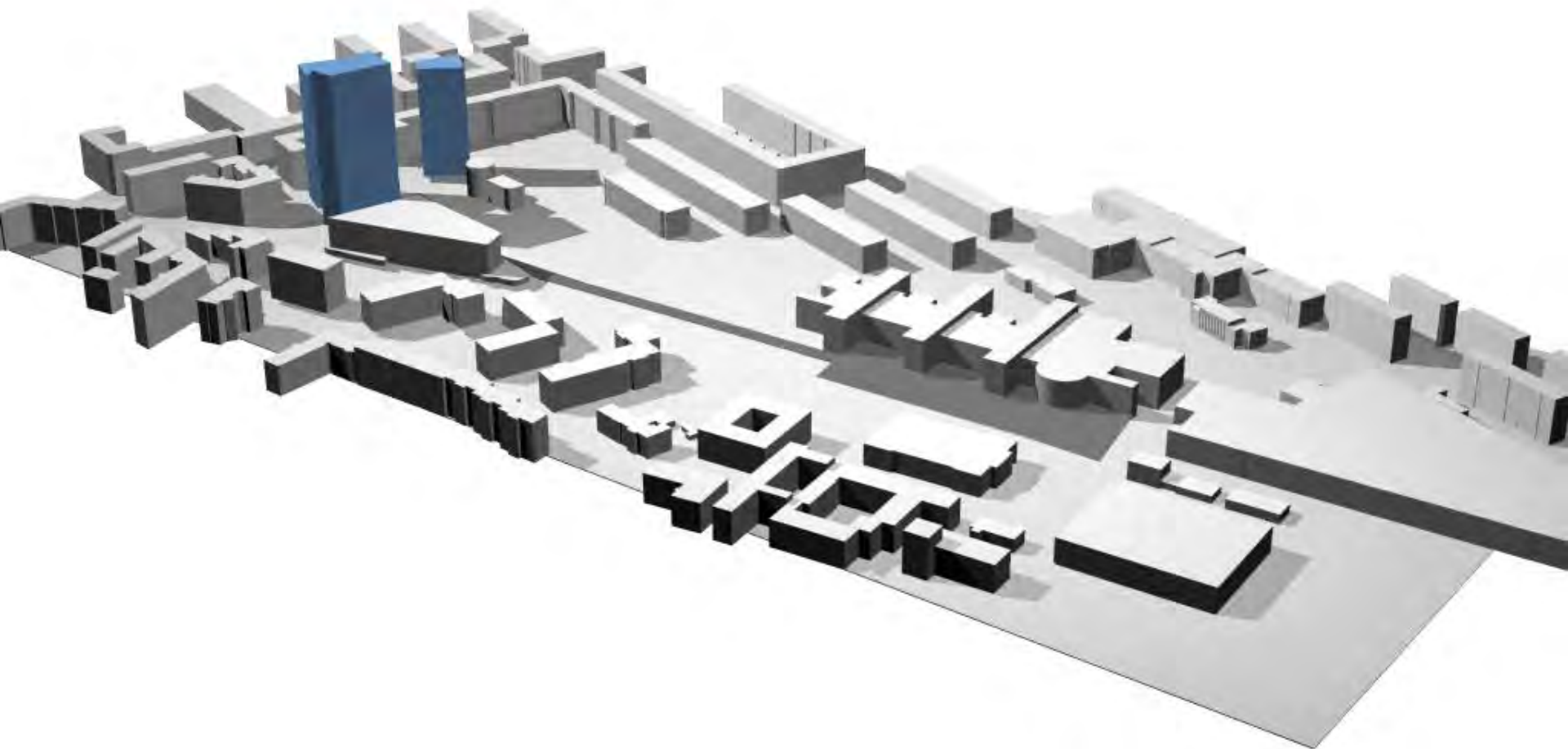
GRUNDPLAN
B 150%
- eksisterende

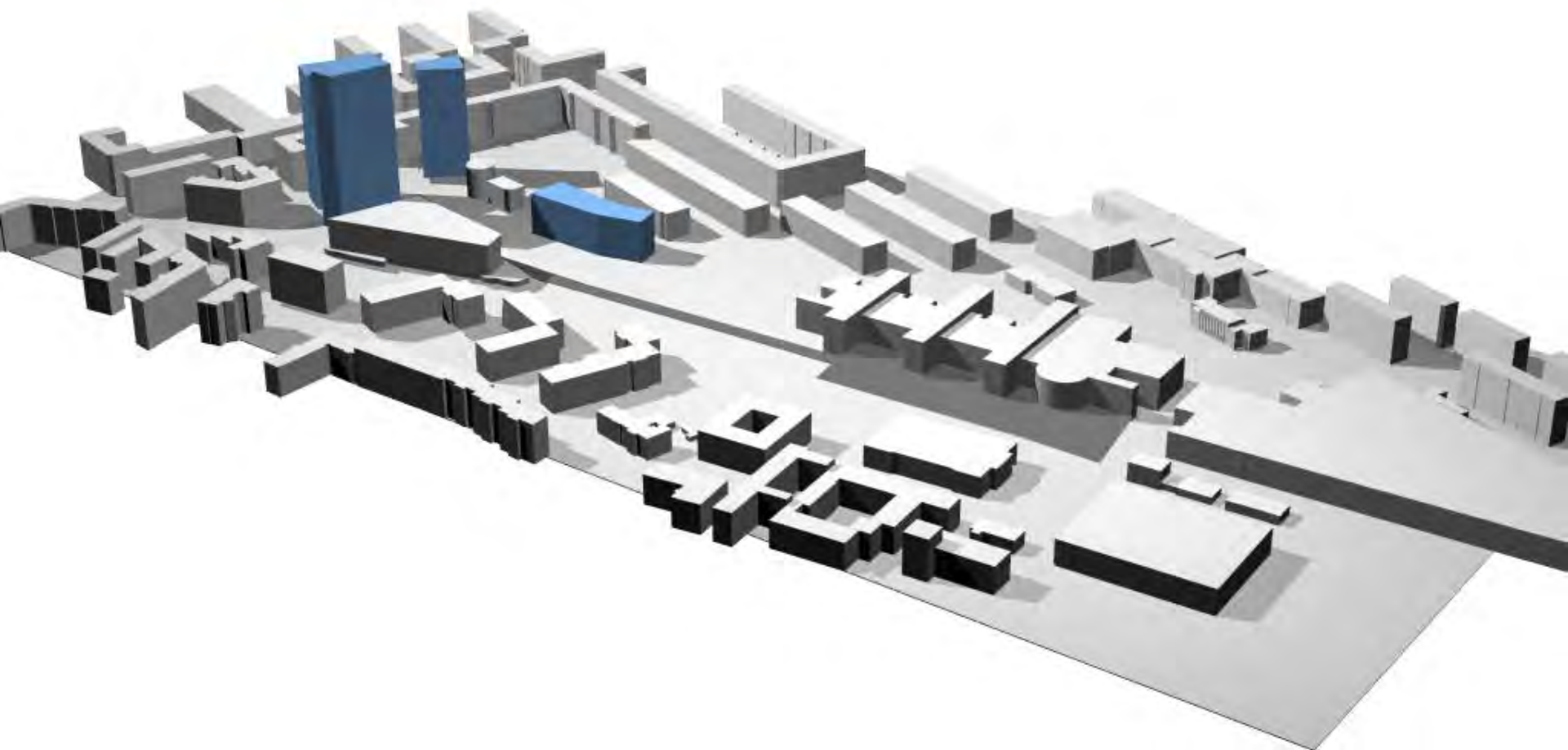
55923
83885
43000
40885 m²

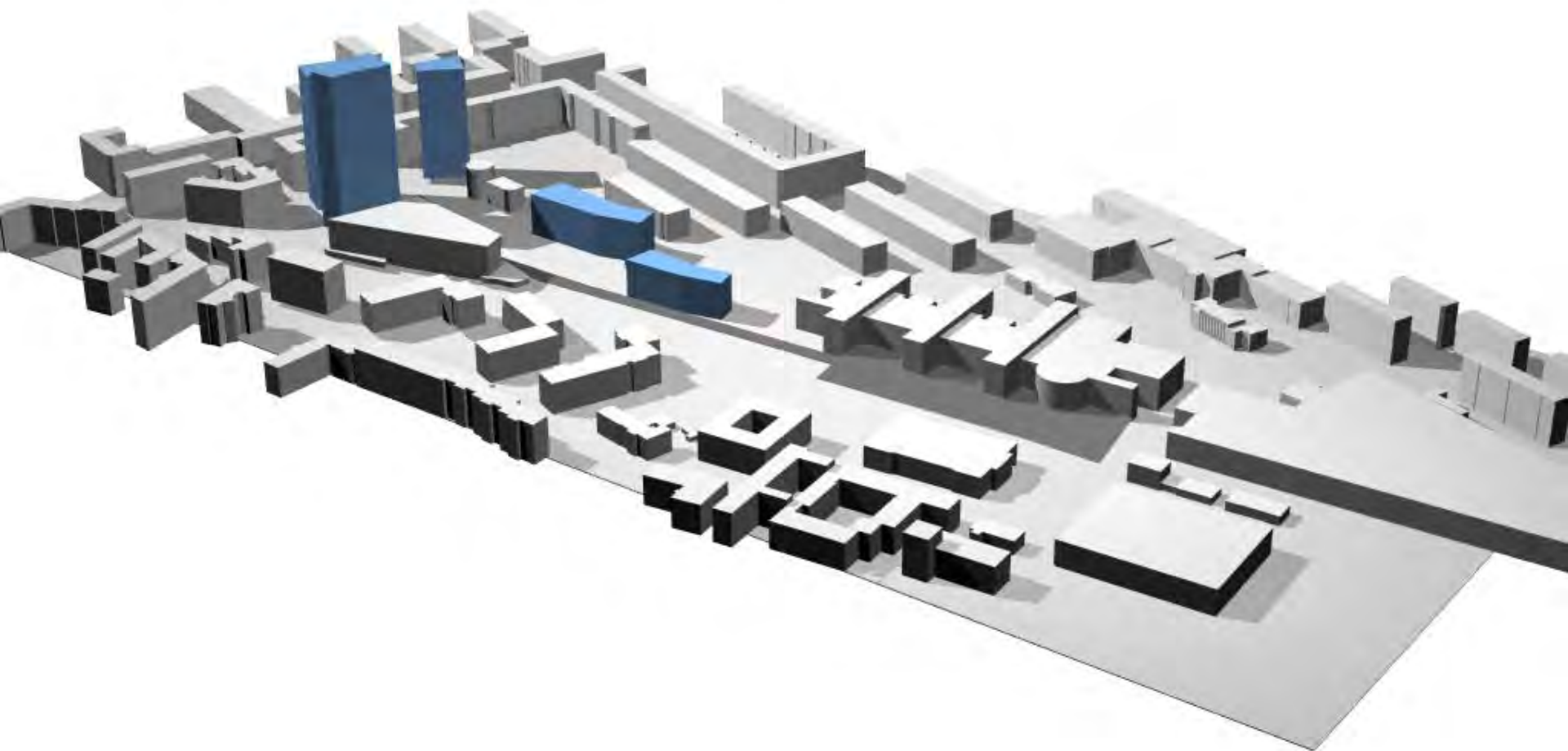
MODEL C

Volumen A	380 x 19	7220
Volumen B	1010 x 6	6060
Volumen C	700 x 6	4200
Volumen D	615 x 26	15990
Volumen E	330 x 23	7590
Samlet		41060 m²











**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

STRUKTUREL UDVIKLING - TYPE C





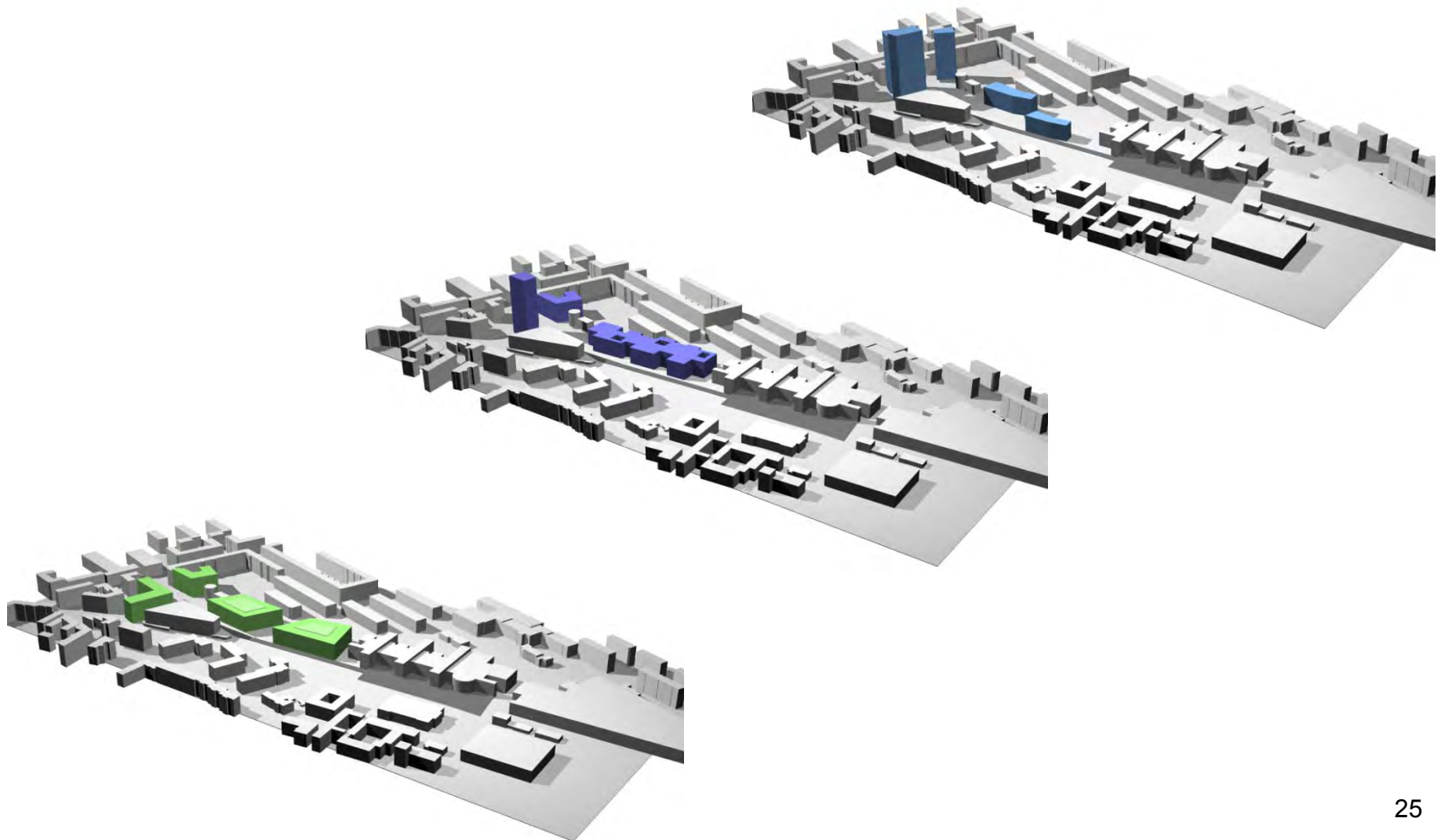
**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

STRUKTUREL UDVIKLING - TYPE C





**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



NOTAT

Overvejelser om CBS lokalebehov

9. juni 2011

Wilbert van der Meer

CBS har i dag en samlet lokalemasse på ca. 95.000 m². Langt de fleste bygninger er opført til formålet og tegnet af anerkendte arkitekter, og CBS' bygninger udgør således et væsentligt aktiv for CBS. Kun Århus Universitet råder i Danmark over et tilsvarende bycampus, og det vurderes, at de moderne og attraktivt beliggende lokaler er af stor betydning for CBS' evne til at markere sig som selvstændigt internationalt universitet og for at tiltrække dygtige unge, der foretrækker at studere i tidssvarende faciliteter midt i en storby.

Samtidig må det siges, at bygningerne udnyttes meget intensivt. Sammenlignet med de andre universiteter har CBS et meget lavt antal m². Det gælder hvad enten man måler det i forhold til antallet af ansatte eller antallet af studerende. En del af forklaringen herpå er naturligvis faglig, visse våde fagområder kræver laboratoriefaciliteter, der er pladskrævende, og derudover betyder de højere bevillinger til fx teknik, at der er råd til flere kvadratmeter og til at afholde flere timer for de studerende.

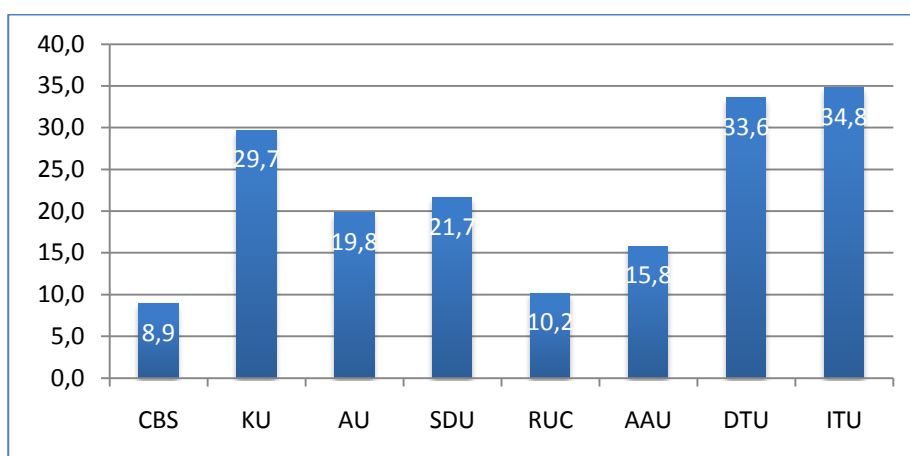


Fig. 1: M² til undervisning og øvrige formål pr. dagstuderende i 2009

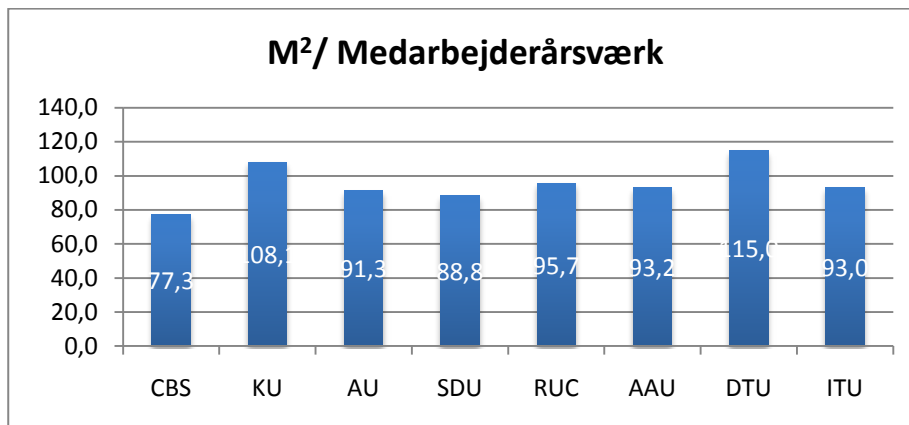


Fig. 2: M² pr. medarbejderårsværk i 2009

I modsætning til de fleste andre universiteter er CBS' lokaler i anvendelse en meget stor del af døgnet pga. HD og masteruddannelserne. Endvidere har CBS valgt at holde universitetet åbent hver dag ugen rundt en meget stor del af døgnet, hvilket betyder at CBS benyttes meget flittigt til studier, gruppearbejde etc. fra morgen til aften. Denne ekstra udnyttelse fremgår ikke af sammenligningerne med de andre universiteter, der er foretaget pr. STÅ (dagsstuderende) jf. figur 1.

Lokaleudnyttelsen er forholdsvis høj, selvom der set hen over året naturligvis også er lokaler der står tomme. Der arbejdes til stadighed på at udnytte alle lokaler så intensivt som muligt, bl.a. gennem tvungen placering af undervisning i ydertimerne.

Der er i øjeblikket et meget stort pres på undervisningslokalerne, og dette forsøger vi også at afhjælpe ved at leje store auditorier uden for campus, fx hos teknisk skole og KPMG. Samtidig er vi ved at leje en stor hal til pc-baseret eksamensafholdelse, hvilket også betyder et mindre pres på de øvrige faciliteter.

Universiteternes bygninger finansieres ikke særskilt. Ved indførsel af den såkaldte SEA model, der indebærer at universiteterne lejer deres bygninger af staten og betaler husleje, blev uddannelses- og forskningsbevillingerne hævet med den gennemsnitlige udgift til husleje (CBS er ikke underlagt SEA ordningen, da vi ikke lejer bygninger af staten, men modtager forhøjede bevillinger for de bygninger vi lejer af private og ejer ud fra samme gennemsnitsbetragtning). Herefter er det op til universiteterne, hvordan man vil prioritere midler til husleje og andre udgifter. Pga. højere m²-priser anvender hovedstadsuniversiteterne relativt mere på bygninger end man gør i provinsen.

De næste fem år

Studentertallet er i gennemsnit steget med mere end 3 % om året de seneste år, heraf er der ikke mindst optaget flere i 2010. Disse studerende vil de kommende år fortsætte deres studier på CBS, og det betyder, at der kommer en samlet stigende studenterbestand, selv hvis vi stopper væksten i optaget.

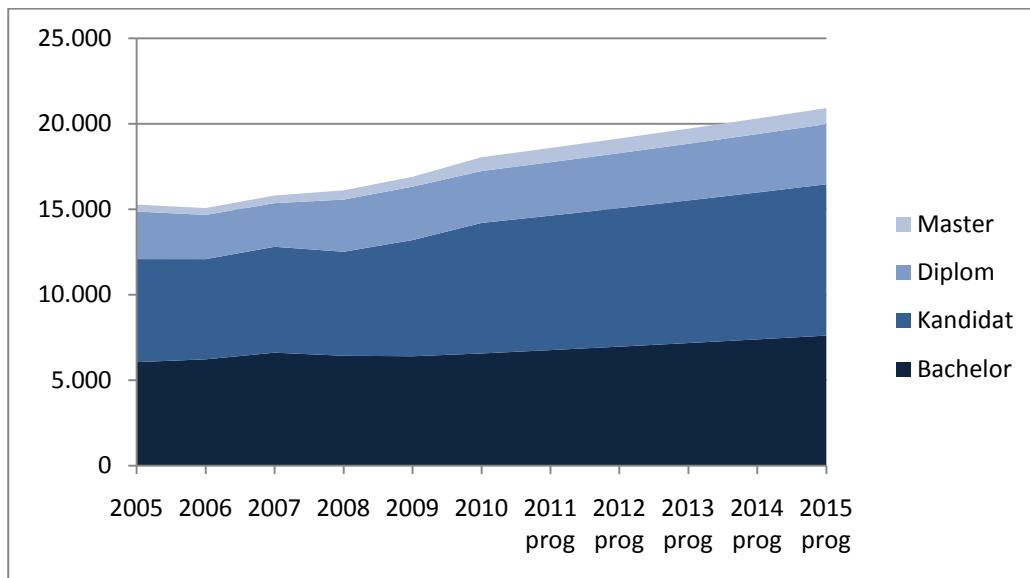


Fig. 3: Studentertal til 2015

Antallet af VIP'er er ligeledes steget, og der er også planlagt stigning i de nærmeste år. Denne stigning er finansieret af globaliseringsmidler, herunder taxameterløftet, der jo indebærer krav om øget lærerindsats. Der er sket en opbremsning i antallet af TAP det seneste år, men samlet set er antallet af medarbejdere steget mere end 3% om året de seneste 5 år. De senest besluttede VIP ansættelser betyder, at dette vil fortsætte de kommende år.

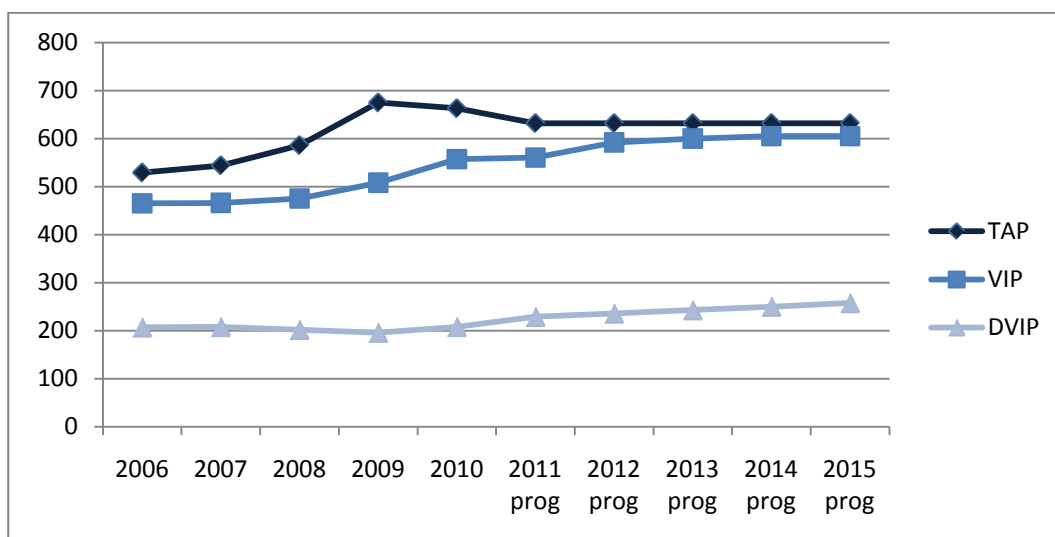


Fig. 4: Personaleprognoser til 2015

De næste 15 år

Der er grund til at forvente, at der også fremover ses en stigning i aktiviteten. Der er en række grunde hertil.

For det første stiger ungdomsårgangene. Der kommer flere unge frem til 2017, hvorefter årgangene falder lidt igen, men selv i 2025 er antallet af unge større end i dag. Hvis man vælger at regulere optaget i forhold til antallet af unge, vil det have effekt for antallet af studerende i fem år fra de optages.

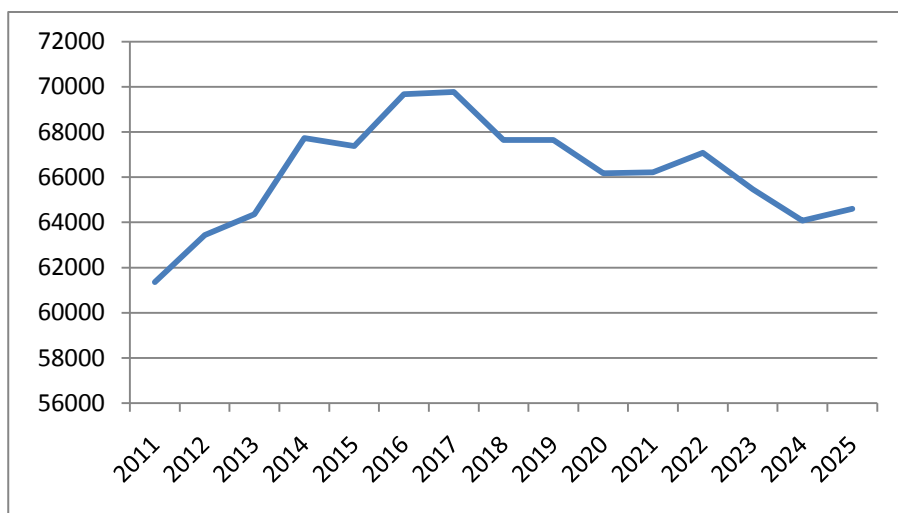


Fig. 5: Simple prognose for antal 22-årige (fødte 22 år tidligere)

For det andet er antallet af unge i Europa, som udgør en stigende grad af ansøgerne, heller ikke faldende, og efterspørgslen efter anerkendt og billig uddannelse i udlandet vil fortsætte med at stige. Det vurderes ikke, at de forholdsvis gunstige vilkår for studerende fra EU lande vil ændre sig på mellemlangt sigt.

For det tredje er der et stigende pres på at få uddannet flere. Regeringen, og det gælder også selvom den måtte skifte farve, vil øge andelen af unge, der får en uddannelse. Fokus er især på de uddannelser, hvor der er gode beskæftigelsesmuligheder, og som de unge er interesserede i. Dette vil føre til pres på CBS om at optage flere.

For det fjerde har en CBS en økonomisk interesse i flere studerende. Studiepladser giver et bidrag til den samlede økonomi, og da bevillingerne pr. enhed forventes at falde, er vækst i aktiviteten en mulighed for dække stigende omkostninger og kvalitetsforbedringer, herunder forskning.

Kan vi vokse?

Selvom der er flere unge og et politisk behov, er det jo ikke det samme som, at kunderne kommer, eller at der bevilliges penge til det.

CBS har igennem mange år sikret en fortsat studenterinteresse, gennem løbende produktudvikling. Dette er sket i form af nye uddannelser, der alle har indeholdt

erhvervsøkonomi og et virksomhedsrettet perspektiv, men ofte kombineret med andre fagområder. Dette har sikret en løbende tiltrækning af dygtige, nysgerrige unge, der også gerne ville se et anvendelsesperspektiv med deres uddannelse. Hvis vi skal fastholde interessen blandt de unge er det formodentlig nødvendigt, at fortsætte en sådan uddannelsesudvikling, sådan som det fx i øjeblikket gøres i samarbejdet inden for Life Science området. Det umiddelbare alternativ, at optage flere på de store "kassesucceser" som fx HA, har vi hidtil veget tilbage fra fordi det risikerer at føre til en negativ spiral. Flere pladser vil føre til, at vi må optage mindre kvalificerede og mindre motiverede studerende og få en lavere optagelseskvote. Derved bliver studiet dårligere og mindre attraktivt, hvilket kan føre til færre ansøgere osv. Der vil være lejlighed til at drøfte denne strategi nærmere i forbindelse med bestyrelsens seminar til september.

Det eksisterende taxametersystem betyder, at øget aktivitet medfører øgede bevillinger, og selvom der formodentlig vi ske generelle produktivetsbesparelser, så forventes det at bevillingssystemet fortsat vil være aktivitetsafhængigt. Mere problematisk er det, om der kan sikres en tilstrækkelig forskningsdækning til at sikre en forskningsbaseret undervisning. En vis sikring af forskningsressourcer er væsentlig for fortsat vækst.

Men vil ny teknologi ikke føre til, at traditionel undervisning og dermed traditionelle lokaler, blive overflødig eller i hvert fald reduceres? Der er ingen tvivl om at potentialet i IT-støttet undervisning slet ikke er udnyttet, og at CBS (og andre) kan opnå store effekter ved at anvende teknologi i undervisningen langt mere end vi gør på i dag. Men samtidig må man sige, at det antal undervisningstimer vores studerende modtager i dag langt fra er imponerende, hverken i en dansk eller international sammenhæng. Både ACE og vores internationale studerende og samarbejdspartnere, finder generelt at CBS gør mange spændende ting på undervisningsområdet, men timetallet er lavt (og dermed ofte også de studerendes arbejdsindsats). I en overskuelig fremtid vil IT derfor være værdifuldt til at øge udbyttet, aktiviteten og kvaliteten, men det kan næppe bruges til at reducere tilstedeværelsen.

Samlet vækst

På kort sigt er der planlagt en vækst på 3 procent årligt i den samlede studenteraktivitet. En stigning i studentertallet vil ikke kun kræve undervisningslokaler, grupperum og servicefaciliteter, men den vil også forudsætte en vækst i antallet af VIP til undervisning. Den administrative service må ligeledes følge med, selvom der forudsættes en effektivisering bl.a. vha. IT, og stigningen i TAP derfor vil være mere beskeden, så er de studerendes studieoplevelse fortsat afhængig af en synlig og effektiv administrativ service.

Der er allerede planlagt og igangsat en vækst i antallet af VIP de kommende tre år, hvorefter stigningen forventes at blive mere moderat. Men som nævnt vil en stigning i studentertallet medføre forøget behov for VIP og indtægten fra øgede taxametre vil kunne finansiere en væsentlig del heraf.

Et forsigtigt skøn over lokalebehovet vil derfor være en vækst på 3 % årligt frem til 2018, hvorefter den gradvis reduceres til 0 i 2025. Et lidt mere ekspansivt scenarie er beregnet

ud fra, at CBS de kommende år opfylder ønsket om at uddanne flere unge og omvendt vil et mere tilbageholdende scenarie bremse stigningen i optaget med det samme. Det samlede antal studerende, der i dag er på ca 18.000 kan i det lave scenarie slutte på ca. 21.500 (+18.000 m²), 24.500 (+31.500 m²) i det mellemste og 27.000 (+45.000 m²) i det højeste.

Det er antaget, at antallet af m² skal vokse proportionalt med væksten i studerende, idet der yderligere er antaget en 5 pct. effektivisering i anvendelsen af m² grundet effektiviseringer i særligt administrationen.

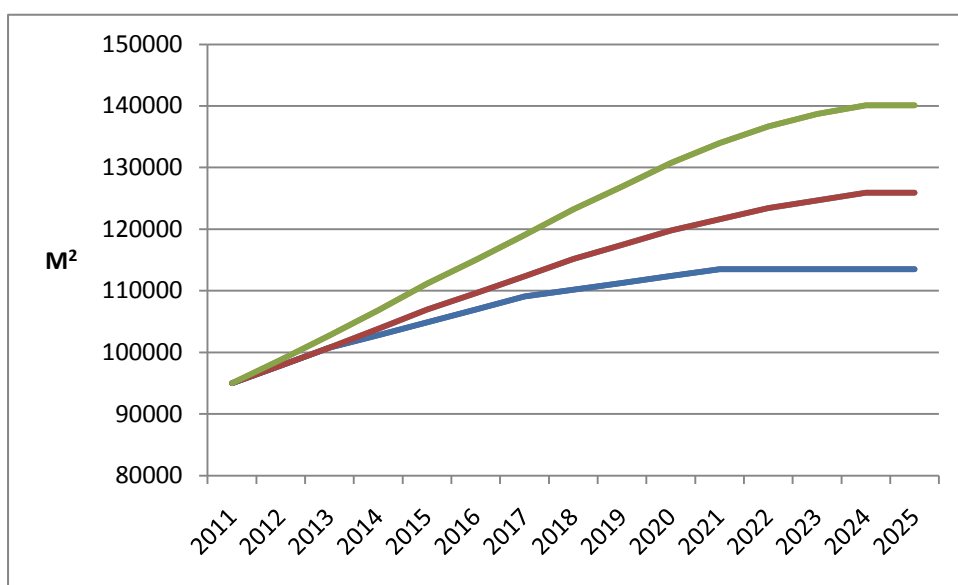


Fig. 6: Udvikling i lokalebehov ved forskellige scenarier

Wilbert van der Meer



10. juni 2011

Direktionen

Baggrundsnotat om valg af organiseringsmodel for udvidelse af CBS' campusområde.

Dette notat redegør indledende for overordnede modeller for organisering og finansiering af konsolidering og udbygning af CBS' campus. Notatet er skrevet med henblik på at give bestyrelsen et overordnet billede af de forskellige muligheder. Det endelige valg af model fordrer en uddybende beskrivelse herunder med inddragelse af en ekstern byggerådgiver, afdækning af udbudskrav mv.

Der vil generelt skulle ske forelæggelse for Folketingets Finansudvalg, såfremt der bygges for mere end 100 mio. kr., eller der indgås huslejekontrakt med uopsigelig på 10 år og en samlet leje i perioden på mere end 30 mio. kr.

Hovedmodeller for organisering og finansiering af byggeriet

CBS er ikke omfattet af den statslige huslejeordning, hvilket betyder, at CBS selv kan skaffe finansiering og opføre nye bygninger, mens alle andre universiteter undtagen DTU skal leje bygninger af Universitets- og bygningsstyrelsen (UBST).

Der er identificeret tre realistiske **overordnede organiseringsmodeller** for byggeriet:

Model 1: CBS ejer af byggeriet. Byggeriet gennemføres af en privat aktør som en totalentreprise for CBS, og CBS finansierer byggeriet på det private finansieringsmarked.

Model 2: UBST ejer byggeriet. UBST gennemfører og finansierer byggeriet mod en fast årlig husleje i en 10-årig periode. Huslejen fastsættes som en på forhånd fastsat procentdel af byggeomkostningerne¹ - pt. 7 pct. UBST opnår finansiering fra Nationalbanken. UBST vil typisk forudsætte, at UBST enten kan købe arealerne, som der bygges på, eller leje dem over en lang periode (50-100 år).

Model 3: En privat aktør ejer byggeriet. Den private aktør gennemfører og finansierer byggeriet til gengæld for en på forhånd fastsat husleje over en på forhånd fastsat bindingsperiode (typisk 10-20 år). Derefter fastsættes huslejen på markedsvilkår. Dette vil typisk forudsætte, at arealer, som der bygges på, enten sælges eller lejes til den private aktør over en lang periode (50-100 år).

Et delvist **privat sponsorat** kan uproblematisk kombineres med model 1 og 2. I model 3 må det forventes, at en privat sponsor vil forudsætte, at bygningens bindes til et

¹ Huslejen fastsættes på baggrund af genanskaffelsesprisen, men de facto vil dette svare til byggeomkostningerne ved nybyggeri.

bestemt formål over en meget lang periode (f.eks. 50 år), idet sponsoren ellers de facto vil sponsorere en bygning midt på Frederiksberg for en anden privat aktør. Ved et fuldt privat sponsorat vil det være helt op til sponsor, hvorledes byggeriet skal organiseres.

Nedenfor beskrives beregningen af det nødvendige sponsorat og efterfølgende beskrives de tre modeller uddybende. I bilag 1 sammenstilles fordele og ulemper ved de forskellige modeller, og i bilag 2 redegøres for beregningsforudsætningerne. De overordnede konklusioner er:

- CBS har ikke ekspertise i styring af større byggerier, hvorfor dette skal varetages af en ekstern aktør. Dette opnås i alle tre scenarier – i model 1 ved udbud af en totalentreprise, i model 2 ved overdragelse opgaven til UBST og i model 3 ved overdragelse af opgaven til en privat aktør. Det kan ikke afgøres på forhånd, hvilken model der sikrer den mest professionelle gennemførelse af byggeriet.
- Dermed bliver hovedforskellen mellem de tre scenarier prisfastsættelsen af risici, prisen for finansiering samt indflydelse på byggeriet.
 - **Prisfastsættelse af risici:** I model 1 og 2 bærer CBS risikoen fuldt ud (enten via byggesummen eller en højere årlig husleje). I model 3 indarbejder den private aktør på forhånd en risikopræmie i den forudbestemte husleje. Hvilken model der er mest fordelagtig for CBS vil afhænge af, om den private aktørs pris for at gennemføre opgaven inkl. risiko-præmie er højere eller lavere end CBS/UBST faktiske byggeomkostning. Dette kan i sagens natur ikke afgøres på forhånd.
 - **Finansieringsomkostning:** CBS har som udgangspunkt kun adgang til finansiering på almindelige lånevilkår. En privat aktør kan således formentlig opnå bedre vilkår end CBS grundet deres samlede engagement hos et finansieringsinstitut. UBST opnår finansiering hos Nationalbanken på baggrund af en kapitalforrentningsrente på 7 pct. pr. år. CBS må forventes at kunne finansiere byggeriet med et realkreditlån på 5-6 pct. samt en bidragssats på 0,5 pct., hvorfor det umiddelbart fremstår mere attraktivt for CBS at finansiere byggeriet selv. Det skal dog bemærkes, at UBST kan tilbyde en fast rentesats fra byggeperiodens start, mens der selvfølgelig er en usikkerhed på renteutviklingen i byggeperioden.
 - **Indflydelse på byggeriet:** Des mere specialdesignede bygninger CBS ønsker at etablere (f.eks. specialdesignet undervisningsbygning), des vanskeligere vil det være for hhv. UBST eller en privat aktør at finde alternativ anvendelse af bygningen. Det må derfor forventes, at des større specialdesign CBS ønsker, des længere bindingsperioder/højere husleje vil en privat aktør forlange. Derimod har UBST stor fleksibilitet

ift. anlæg af specialdesignede bygninger med en lejeperiode på 10 år. Som det fremgår nedenfor, forventes CBS at have et markant stigende aktivitetsniveau i de kommende mange år, ligesom CBS kan tilpasse sin lokalemasse ved opsigelse af lejemålet Dalgas Have² ved et vigende aktivitetsniveau. Det er således vanskeligt at se, at lejemålets længe skulle være en faktor for organiseringsmodellen. Således bør en privat model også overvejes selv ved ønske om relativt specialdesignede bygninger.

- CBS skal have et sponsorat på 50-60 pct. af byggeomkostningen, hvis den årlige omkostning ved en vækst i antallet af studerende skal være neutral for CBS, jf. overvejelser om periode nedenfor.

Beregning af det nødvendige sponsorat

En yderligere vækst i antallet af studerende vil for CBS være en underskudsforretning, idet ekstraomkostningerne til at udbygge campus overstiger overskuddet pr. studerende efter finansiering af den nødvendige stigning i undervisnings- og forskningsudgifter, jf. beregningen i tabel 1 på næste side. Det er nødvendigt at øge omkostningerne til undervisning og forskning, hvis de nye studerende skal modtage den samme kvalitet i forskningsbaseret undervisning som i dag.

Tabel 1 nedenfor viser, at CBS skal opnå et sponsorat på mindst 60 pct. af byggesummen, hvis den gennemsnitlige årlige omkostning over 10 år skal være neutral. Den samme beregning set over 30 år viser, at CBS skal have et sponsorat på ca. 50 pct. af byggesummen.

Grunden til, at det nødvendige sponsorat er faldende over tid, er, at CBS er forpligtet til at afskrive en bygning lineært over en 50-årig periode, hvilket betyder, at hvis finansieringen baseres på et 30-årigt realkreditlån, der afdrages som annuitetslån, så vil resultateffekten af finansieringen af byggeriet for CBS vil være faldende over tid, idet renteudgiften falder og afskrivningerne er faste. Det likvide træk vil være fast over den 30-årige periode, idet renteudgiftens fald modsvares af stigende afdrag. Det betyder, at des længere periode, som antages, des lavere vil den årlige udgift for CBS være. Beregningsforudsætningerne uddybes i bilag 2.

² Lejemålet skal uanset hvad genforhandles i 2018.

Tabel: 1 Økonomisk konsekvens ved 1 pct. vækst i studenter

Poster	Årlig omkostning	Forudsætninger
Indtægter	7.000.000	Baseret på nuværende taxameter-satser
Uddannelse	-3.500.000	50 pct. af taxameterindtægterne, svarende til nuværende fordelingsnøgle
Forskning	-2.000.000	Svarende til nuværende udgifter til forskning inkl. adm. støtte, idet flere studerende kræver større forskningsmiljøer
Byggeomkostning	-1.700.000	Se beregningsforudsætninger i bilag 2
Byggeadministration	-800.000	Baseret på 740 kr. pr. m ² +ejendomsskat
I alt	-1.000.000	Overskud ved en pct. vækst
Sponsorbidrag³	≈60 %	Overskud som andel af byggeomkostning

Tabel 1 viser CBS årlige indtægter og omkostninger ved en vækst i antallet af studerende på 1 pct., der skal modtage den samme kvalitets undervisning som i dag (dvs. at udgifterne til undervisning og forskning stiger med en pct.). Til gengæld antages, at fællesadministrationen ikke vokser. Der antages ikke, at en stigning i forskningsudgifterne medfører en stigning i eksternt finansierede forskningsprojekter, hvilket er en konservativ antagelse.

Der vedlægges notat om faktorer, der påvirker CBS' lokalebehov. Den overordnede konklusion er, at det er en realistisk forventning, at CBS skal have mellem 30 og 50 pct. flere studerende i 2025, om end der altid knytter sig store usikkerheder til sådanne fremskrivninger. I tabel 1 ses konsekvenserne ved en vækst på hhv. 20, 35 og 50 pct. Det skal bemærkes, at der er tale om teoretiske gennemsnitsberegninger på baggrund af de konkrete byggeforslag. Det bemærkes endvidere, at CBS realistisk set kan udvide med op til ca. 48.000 m², dels ved fuld udbygning af campus på Solbjerg Plads-området, dels ved at leje/købe 10.000 m² yderligere på Porcelænsøen (det nuværende Royal Copenhagen).

³ I notat til bestyrelsesmødet d. 15/4 var angivet et break even på 56 og 73 pct. af investeringen det første år. Forskellen hertil er dels mindre tilretning af omkostningen ved en aktivitetsudvidelse, dels at der nu tages udgangspunkt i en tiårig periode og ikke kun første år, hvorved faldende renteudgifter slår igennem, jf. beregningsforudsætninger nedenfor.

Tabel 2: Størrelse af sponsorat ved forskellige vækstscenarier frem til 2025

	Scenarie 1	Scenarie 2	Scenarie 3
Vækst i studerende i pct (og hoveder)	20 % (+3.500)	35 % (+6.500)	50 % (+9.000)
Behov for m2	18.000	31.500	45.000
Samlet pris for byggeri	499.530.000	874.177.500	1.248.825.000
Nødvendigt sponsorat	293.841.176	514.222.059	734.602.941

Det er antaget, at antallet af m² skal vokse proportionalt med væksten i studerende, idet der yderligere er antaget en 5 pct. effektivisering i anvendelsen af m² grundet effektiviseringer i særligt administrationen. Der henvises til notat om scenarier for vækst i antallet af studerende.

Uddybende beskrivelse af modellerne

Det er en forudsætning for samtlige modeller, at der er taget stilling til, hvilket byggeri CBS ønsker. Modellerne beskriver altså perioden fra CBS har en endelige beslutning om den basale bygningsudformning og til CBS kan tage bygningerne i brug.

Model 1: CBS ejer byggeri

I denne model udbyder CBS på baggrund af projektaterialet en totalentreprise. CBS vil være bygherre og vil derfor skulle ansætte professionel bistand hertil.

Som bygherre bærer CBS den fulde risiko for forsinkelser, budgetoverskridelser og kvalitative mangler i projektfasen.

CBS finansierer byggeriet dels gennem træk på egen likviditet, dels via evt. likviditet fra sponsorat, dels gennem banklån. Når byggeriet er færdigt, omlægges banklånet til et 30-årigt realkreditlån. CBS kan finansiere op til 60 pct. af bygningens værdi som realkreditlån. Idet byggeriet i alle scenarier forudsætter et sponsorat på næsten 60 pct., samt at CBS har en friværdi egne bygninger på omkring 150 mio. kr. (der kan belånes med op til 60 pct.), vil der ikke være behov for at optage banklån til restfinansiering.

CBS er lovgivningsmæssigt forpligtiget til at afskrive bygninger over 50 år, uanset at CBS vil afdrage realkreditlånet over 30 år. Så selv om CBS optager et annuitetslån, så vil CBS have en faldende ydelse, idet afskrivningerne er faste, mens renteudgiften vil være faldende. Det betyder samtidig, at CBS likviditet over de første 30 vil blive belastet mere

end resultatopgørelsen viser (forskellen mellem de renter+afdrag og renter+afskrivninger), mens det modsatte forhold vil gøre sig gældende over de næste 20 år.

CBS vil selv skulle afholde alle udgifter til indvendig og udvendig vedligehold.

Hvis der er behov for at tilpasse CBS bygningsmasse i nedadgående retning, kan CBS enten udleje dele af byggeriet eller at sælge hele byggeriet. Det er CBS, som løber risikoen for, at der ikke er lejere/købere, eller at det er nødvendigt at sælge med tab. Dette skal dog ses ift., at alle prognoser peger på, at CBS vil komme til at mangle lokaler. Samtidig har CBS en række andre lejemål, som kan opsiges i tilfælde af et vigende aktivitetsniveau (primært Dalgas Have), hvor risikoen vurderes som relativ lille.

Model 2: UBST ejer byggeri

I denne model overdrager CBS projektmaterialer til UBST. UBST står herefter som bygherre og vil være ansvarlig for at udbyde opgaven til en entreprenør. Samtidig vil UBST enten kræve at arealerne, som der bygges på, sælges til UBST, eller at arealerne udlejes til UBST med en uopsigelsesperiode på forventeligt 50-100 år.

Som bygherre er det formelt UBST, der bærer den fulde risiko for forsinkelser, budgetoverskridelser og kvalitative mangler i projektfasen. Imidlertid vil alle meromkostninger bliver overvæltet på huslejen og forsinkelser vil påvirke CBS lige hårdt, uanset om det formelt er UBST's eller CBS' ansvar. Reelt set er det således vanskeligt at se, at CBS vinder noget ved denne model ift. risikoeksponeringen ved selv at stå som bygherre.

UBST fastsætter en årlig husleje på 7 pct. af genanskaffelsesprisen (de facto byggeomkostningen). Idet det må forventes, at CBS vil kunne finansiere byggeomkostningen med et realkreditlån med en rente på omkring 5-6 pct., så er UBST finansieringen dyrere set over den 50 årige periode, som CBS vil afskrive på bygningen. Imidlertid betyder det forhold, at renteudgifterne er høje i starten af låneforløbet og at afskrivningerne er lineære, at den årlige ydelse ved UBST-finansieringen er lavere de første 11 år end ved den finansiering, som CBS selv kan opnå (baseret på et realkreditlån på 5 pct. og en bidragssats på 0,5).

UBST afholder udgifterne til udvendig vedligehold. Der opkræves årligt ca. 1,75 pct. af byggesummen hertil. CBS har ikke nogen reel vurdering af, om dette er højere eller lavere end CBS gennemsnitsomkostning over 50 år til udvendig vedligehold og reinvestering. Til gengæld er det klart mere end CBS' erfaring med hhv. Solbjerg Plads og Kilen tilsiger, at der anvendes på udvendig vedligehold de første 10 år. Således vil udgifterne til udvendig vedligehold mere end opveje besparelsen de første 11 på huslejen ift. den årlige ydelse til finansiering, jf. afsnittet ovenfor.

UBST har oplyst, at UBST vil være fuldt fleksibelt ift. anlæg af selv meget specialdesignede bygninger under forudsætning af, at der er tale om "tørre" bygninger – forstået således, at der ikke opføres store laboratorier. Der er således ikke noget, som umiddelbart peger på, at CBS vil skulle gå på kompromis med sine ønsker til bygningernes udformning i denne model, men dette vil naturligvis skulle efterprøves i virkeligheden, inden en endelig beslutning træffes.

CBS vil kun være forpligtet til at leje byggeriet i 10 år. Herefter vil lejemålet kunne opsiges med et halvt års varsel. Dermed giver UBST-modellen maksimal frihed til at tilpasse bygningsmassen. Imidlertid peger CBS' prognoser på, at CBS snarere får brug for mere bygningsmasse end mindre.

Model 3: Privat aktør ejer byggeri

I denne model træffer CBS aftale med en privat aktør om opførsel af et nyt byggeri mhp. efterfølgende udlejning til CBS på baggrund af det af CBS udarbejdede projektmateriale. CBS vil være forpligtet til at udbyde opgaven. Det private firma står, som bygherre, for at engagerer rådgivere og entreprenører til at gennemføre byggeriet.

I denne model skal CBS specificere funktionskrav mv. til den nye bygning til det private firma, hvorefter firmaet kalkulerer en årlig husleje baseret på de budgetterede omkostninger til byggeriet inkl. en risikopræmie til uforudsete udgifter og firmaets egen fortjeneste.

CBS har ingen udgifter eller risici i projektfasen, da huslejaftalen indgås forud for byggeriet, men CBS vil naturligvis fortsat blive påvirket af en forsinkelse af byggeriet. Idet det i sagens natur er umuligt at forudsige, hvor store de uforudsete udgifter vil blive, kan det ikke på forhånd afgøres, om den faste husleje vil være billigere eller dyrere end hvis CBS/UBST gennemfører byggeriet.

Den private aktør vil afholde udgifterne til den udvendige vedligeholdelse, mens CBS vil stå for den indvendige vedligeholdelse. Den private aktørs udgifter til udvendig vedligehold vil være indarbejdet i huslejen.

Den private aktørs huslejefastsættelse vil også afhænge af bygningens alternative anvendelse. Hvis der er tale om meget specialiseret byggeri med små alternative anvendelsesmuligheder, vil dette enten blive konverteret til en højere årlig husleje eller en meget lang uopsigelsesperiode på byggeriet.

I driftsfasen kan CBS opsiges lejaftalen på byggeriet eller evt. dele heraf efter forventeligt 20 års uopsigelighed, hvis et vigende aktivitetsniveau eller andre omstændigheder på et tidspunkt gør det relevant at reducere omkostningerne med de husleje- og driftsomkostninger, der knytter sig til det nye byggeri.

Indarbejdelse af et sponsorat i de tre modeller

Principielt kan alle de ovenstående tre modeller kombineres med en sponsor, som finansierer en væsentlig del af byggeomkostningerne. Der udestår dog afklaring af, hvorledes dette konkret ville skulle håndteres i model 3. Dette vil skulle aftales med den private aktør og sponsoren.

I alle tre tilfælde må sponsor forventes at ønske en væsentlig indflydelse på udformning af bygningen. Disse hensyn kan besværliggøre et samarbejde med en privat developer/udlejer, hvis bygningen bliver for ufleksibel - og ikke kan udlejes til andre formål.

Det kan tænkes, at sponsor selv vil stå som bygherre og ejer af byggeriet. Dette vil svare til model 3 ovenfor blot med en lavere husleje.

Hvis sponsorer ikke ønsker at stå som bygherre, vil risikoen ved byggeriet svare til den model for organisering af byggeriet, som der vælges.

Hvis der er tale om et delvist sponsoreret byggeri, vil CBS være (retligt eller moralsk) bundet til at bruge bygningen, også selv om et vigende aktivitetsniveau eller andre omstændigheder skulle gøre det relevant at afhænde/opsige den. Som tidligere fremhævet vurderes det dog som en meget lille risiko, at CBS ikke skulle kunne tilpasse sin bygningsmasse i nedadgående retning via opsigelse af andre lejemål.

Bilag 1: Sammenligning af de tre modeller

Scenario	CBS ejer	UBST ejer	Privat ejer	Scenario 1.-3. med sponsor
Parameter				
Indflydelse på bygning	CBS beslutter alene udformning og disponering af bygning.	CBS beslutter alene udformning og disponering af bygning. UBST kommer med input.	Bygningens alternative anvendelse vil indgå i fastsættelse af husleje/husleje-perioden	Sponsor forventes at ville have stor indflydelse på udformning af bygning.
Finansiering	Realkredit	Kapitalkrav på 7 pct.	Fast husleje	Kontant bidrag
Risici i projektfase	Fuld risiko for forsinkelser, budgetoverskridelser og kvalitative mangler.	Fuld risiko for budgetoverskridelser og kvalitative mangler (overvæltes på huslejen).	Der fastsættes en risikopræmie på forhånd. Udlejer bærer tab/gevinst ift. risikopræmie.	Afhænger af, hvilket scenario, det kombineres med.
Risici i driftsfase	CBS har risiko ved vigende aktivitetsniveau. Er henvist til at sælge til markedspris med risiko for tab.	CBS kan opsig UBST lejemål efter 10 års indfasning med 6 måneders varsel.	Forventeligt uopsigelighed i 10-20 år. Afhænger af byggeriets alternative anvendelse	CBS vil vanskeligere kunne afhænde/-opsige sponsorede bygninger, ejede eller lejede.

Bilag 2: Beregningsforudsætninger

Det er gjort følgende beregningstekniske forudsætninger:

- Det koster gennemsnitlig 27.092 kr. at anlægge en m2.
- 60 pct. af byggeomkostningen kan finansieres ved et realkreditlån.
- CBS har friværdis for 150 mio. kr., svarende til en maksimal ekstra realkreditlånefinansiering på 90 mio. kr.
- Der forudsættes en realkreditrente på 5 pct. samt en bidragssats på 0,5 pct. – i alt 5,5 pct.
- Det forudsættes, at en vækst på 1 pct. studerende giver en indtægt på 7 mio. kr. baseret på gældende taksametertilskud. Der er således ikke taget højde for et evt. faldende taksameter i 2013 eller yderligere eksternt finansierede forskningsprojekter som følge af ansættelse af flere forskere til at undervise et stigende antal studerende.
- Det forudsættes, at omkostningen ved 1 pct. stigning i studerende er ca. 8 mio. kr. beregnet som
 - o 50 pct. af indtægt til finansiering af studiet = 3,5 mio. kr.
 - o En m2-pris på 1.900 til finansiering af anlæg (10-årige periode). Falder til ca. 1.500 kr. pr. m2 over en 30-årige periode.
 - o En m2-pris på 885 til drift, udvendig vedligehold, ejendomsskatter og byggeforsikring.
 - o Omkostning til ekstra VIP på 2 mio. kr. pr. 1. pct. flere studerende.

Pkt. 11

J.nr. 2010-5101-06

Sagsfremstilling til møde i Rektorkollegiet den 14. juni 2011

Ændring af universitetsloven

Anledning: Ændringen af universitetsloven blev vedtaget den 19. maj 2011, og det kan derfor være formålstjenligt at gøre status over ændringerne og de konsekvenser, ændringerne kan få.

Sagsfremstilling: Hovedlinjerne i ændringen af universitetsloven kan opsummeres i nedenstående punkter:

- Der er besluttet en model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, jf. § 12, stk. 3-4.
- Krav til medinddragelse af medarbejdere og studerende er præciseret, jf. § 10, stk. 6.
- Udviklingskontrakten er forenklet og det påpeges, at ministeren kan fastsætte mål heri (dog først konkretiseret efter dialog).
- Rektor gives friere rammer til den interne organisering inden for de af bestyrelsen fastsatte rammer, jf. § 14, stk. 7. Dog præciseres en række krav vedrørende Akademisk Råd, ph.d.-udvalg og studienævn, jf. § 15-18.
- Regnskabsreform, herunder indførelse af betegnelsen "statsfinansieret selvejende institution" i § 1, stk. 2 og forhold vedrørende årsrapport og revision, jf. § 28.
- Forskningsfrihed og instruktionsbeføjelse, herunder en formulering om forskningsfrihed for den enkelte forsker, jf. § 2, stk. 2 og § 14, stk. 6.
- Internationale uddannelsesregler, herunder øgede muligheder for at udlægge uddannelse til udlandet og samarbejde med udenlandske universiteter om uddannelse, jf. § 3 og § 19-20.

Endvidere er kravene til vedtægterne præciseret og uddybet, jf. ændringerne af § 13. Fremover påpeges således 8 punkter, der skal fremgå af vedtægterne. Tre af disse har der været særlig stor politisk debat om (åbenhed, udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og medarbejderinddragelse).

Sekretariatet har i vedlagte bilag samlet del af de nuværende vedtægter med henblik på at skabe et overblik over, hvorledes universiteternes eksisterende vedtægter allerede omfatter disse tre politisk vigtige emner.

Oversigten er tænkt som udgangspunkt for en drøftelse i Rektorkollegiet og er søgt udformet så overskueligt som muligt. Der kan således være udeladt vedtægtsdele med relevans

for emnerne.

Sammenfattende kan man sige, at flere universiteter kan få behov for at se på bestemmelserne vedrørende udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, mens spørgsmålet om åbenhed allerede indgår i vedtægterne (og med stort sammenfald i formuleringerne).

Tilbage står medarbejderinddragelse. Her er det et åbent spørgsmål, hvorledes de enkelte universiteter ønsker at folde denne sag ud, når de nye vedtægter skal udarbejdes. I denne sammenhæng kan det drøftes, hvorledes institutionerne forventer at tackle det faktum, at ændringen omfatter både begrebet medinddragelse og begrebet medbestemmelse, hvilket Danske Universiteter på vegne af universiteterne har kritiseret i høringsfasen.

Sekretariatet er bekendt med, at universiteterne har inddragelsesaktiviteter, der ikke er beskrevet i vedtægterne. Disse aktiviteter er ikke beskrevet i notatet.

Indstilling:	Det indstilles, at Rektorkollegiet foretager en drøftelse af hvilke konsekvenser, universitetslovsændringen kan få for blandt andet vedtægterne.
--------------	--

Bilag:	• Vedtaget lov om ændring af universitetsloven, 19. maj 2011 • Oversigt over åbenhed, udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og medarbejderinddragelse i de gældende vedtægter • Til orientering vedlægges som baggrundsmateriale universiteternes vedtægter (vedlægges som et separat dokument i udsendelsesmail).
--------	---

Sagsbehandler:

*1. juni 2011
Nikolaj Borg Burmeister*



Vedtaget af Folketinget ved 3. behandling den 19. maj 2011

Forslag

til

Lov om ændring af universitetsloven, lov om teknologioverførsel m.v. ved offentlige forskningsinstitutioner og lov om almene boliger m.v.

(Opfølgning på evaluering af universitetsloven, internationale uddannelsessamarbejder og selskabsdannelse ved udbud af uddannelse i udlandet m.v.)

§ 1

I lov om universiteter (universitetsloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 754 af 17. juni 2010, foretages følgende ændringer:

1. I § 1, stk. 2, indsættes efter »er«: »statsfinansierede«.

2. § 2, stk. 2, affattes således:

»Stk. 2. Universitetet har forskningsfrihed. Universitetet skal værne om universitetets og den enkeltes forskningsfrihed og om videnskabsetikken.«

3. I § 3, stk. 1, 1. pkt., indsættes efter »udbyde«: »i Danmark«.

4. § 3, stk. 1, 3. pkt., ophæves, og i stedet indsættes:

»Ved udbud i Danmark efter 1. pkt. forstås også de særlige tilfælde, hvor dele af en uddannelse er udlagt til et universitet i udlandet (udlagt undervisning). Ministeren fastsætter nærmere regler om udlagt undervisning.«

5. § 3, stk. 3-12, ophæves.

6. Efter § 3 indsættes:

»§ 3 a. Universitetet kan i samarbejde med et eller flere udenlandske universiteter udbyde hele eller dele af uddannelser efter § 3 i udlandet. Uddannelsernes enkelte dele gennemføres ved universitetet og ved et eller flere af de udenlandske universiteter. Delene, der gennemføres ved de udenlandske universiteter, kan være valgfrie eller obligatoriske. Gennemføres hele uddannelsen i udlandet, kan universitetet lade det udenlandske universitet udbyde uddannelsen, hvis det sker i samarbejde med det danske universitet.

Stk. 2. Universitetet kan i samarbejde med udenlandske universiteter udbyde uddannelser efter § 4, stk. 1, nr. 2, som led i EU-studieprogrammer om Erasmus Mundus, hvor uddannelsens enkelte dele gennemføres ved universitetet og ved et eller flere af de udenlandske universiteter efter aftale mellem de pågældende universiteter (Erasmus Mundus-kandidatuddannelser).

Stk. 3. Universitetet skal sørge for, at dets uddannelser efter stk. 1 og 2 bliver kvalitetssikret. Uddannelserne skal enten kvalitetssikres i Danmark efter reglerne i lov om Akkrediteringsinstitutionen for videregående uddannelser eller i udlandet efter udenlandske kvalitetssikringssystemer. Det er dog et krav, at den kvalitetssikringsinstitution, der vælges, er optaget i European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) eller på anden måde anses for at være internationalt anerkendt. Vælges en udenlandsk kvalitetssikring, foretages den efterfølgende godkendelse af uddannelsen af ministeren for videnskab, teknologi og udvikling.

Stk. 4. Der er ikke krav om særskilt kvalitetssikring i de tilfælde, hvor de dele, der gennemføres ved det udenlandske universitet, er valgfrie eller allerede er akkrediterede som en del af den danske uddannelse.

Stk. 5. Studerende, der er optaget ved det danske universitet, er i perioden, hvor de er indskrevet på et udenlandsk universitet, omfattet af reglerne for det udenlandske universitet og ikke af denne lov. Studerende, der er optaget ved et udenlandsk universitet, er i den periode, hvor de er indskrevet ved det danske universitet, omfattet af denne lov.

Stk. 6. Universitetet kan udstede dansk eksamensbevis til studerende, som i udlandet har gennemført en uddannelse efter stk. 1 eller 2. Universitetet kan udstede eksamensbevis til studerende, der har gennemført dele af deres uddannelse ved universitetet uden at have været optaget på det pågældende universitet, jf. stk. 1 og 2.

Stk. 7. Ministeren fastsætter regler om udbud og gennemførelse af uddannelser efter stk. 1-6, herunder om udstedelse af eksamensbevis. Ministeren kan i den forbindelse fravige lovens bestemmelser om uddannelse og studienævn.«

7. I § 8 a, stk. 1, indsættes efter »kan«: »for uddannelser, som universiteterne udbyder efter denne lov,«, og »elektronisk« ændres til: »digitalt.«

8. I § 8 a indsættes efter stk. 1 som nyt stykke:

»Stk. 2. Ministeren kan for uddannelser, som universiteterne udbyder efter godkendelse af en anden minister, jf. § 7, og efter nærmere aftale med denne fastsætte regler om, at kommunikation mellem universitetet og indskrevne studerende og ansøgere til de pågældende uddannelser helt eller delvis skal ske digitalt.«

Stk. 2 bliver herefter stk. 3.

9. § 10, stk. 6, affattes således:

»Stk. 6. Bestyrelsen sikrer, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.«

10. § 10, stk. 8, affattes således:

»Stk. 8. Bestyrelsen indgår en udviklingskontrakt med ministeren, som i den forbindelse kan fastsætte mål. Udviklingskontrakten kan omfatte alle dele af universitetets virksomhed og skal omfatte mål for de aktiviteter og indsatser, der tillægges særlig vægt.«

11. § 10, stk. 11, ophæves.

12. I § 11, stk. 4, ændres »revisorer« til: »institutionsrevisorer«.

13. § 12, stk. 3, affattes således:

»Stk. 3. De udefrakommende medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. Et udefrakommende medlem kan højst sidde i bestyrelsen i 8 år fordelt på mindst to udpegningsperioder. De udefrakommende medlemmer skal have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber.«

14. I § 12 indsættes efter stk. 3 som nyt stykke:

»Stk. 4. Universitetet nedsætter et organ, der indstiller de udefrakommende bestyrelsesmedlemmer (indstillingsorganet). Universitetet nedsætter et andet organ, der udpeger de udefrakommende medlemmer (udpegningsorganet). Indstillings- og udpegningsorganerne må ikke være identiske. Indstillings- og udpegningsorganerne skal sikre, at de udefrakommende medlemmer opfylder betingelserne i stk. 2 og 3. Bestyrelsen fastsætter procedurer for nedsættelsen af indstillingsorganet og udpegningsorganet.«

Stk. 4 bliver herefter stk. 5.

15. § 12, stk. 5, ophæves.

16. Før § 13 indsættes som ny overskrift:

»Vedtægter«

17. § 13 affattes således:

»§ 13. Bestyrelsen udarbejder universitetets vedtægt og ændringer hertil. Ministeren godkender universitetets vedtægt.

Stk. 2. Vedtægten skal fastsætte de nærmere regler om:

- 1) Åbenhed om bestyrelsens arbejde efter § 10, stk. 2, herunder åbenhed om procedurerne for indstilling og udpegnings af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer.
- 2) Nedsættelse af indstillingsorgan og udpegningsorgan til bestyrelsens udefrakommende medlemmer efter § 12.
- 3) Bestemmelser om udpegningsperiode for udefrakommende bestyrelsesmedlemmer, jf. § 12, stk. 3.
- 4) Universitetets interne organisering, jf. § 14, stk. 7.
- 5) Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende, jf. § 10, stk. 6.
- 6) Ansættelses- og afskedigelsesproceduren efter § 10, stk. 7, og § 14, stk. 4.
- 7) Etablering, sammensætning og opgaver, der varetages af akademisk råd, aftagerpanel, ph.d.-udvalg, studienævn og eventuelt repræsentantskab samt om studienævnets indstilling af studieledere.
- 8) Eventuelt særlige forhold for styrelse af masteruddannelser.«

18. Før § 13 a indsættes som ny overskrift:

»Aftagerpaneler«

19. I § 13 a, stk. 3, 1. pkt., indsættes efter »kan«: »foruden de i vedtægten fastsatte opgaver«.

20. § 14, stk. 1, 2. pkt., affattes således:

»Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter bemyndigelse fra rektor.«

21. § 14, stk. 4-11, ophæves, og i stedet indsættes:

»Stk. 4. Rektor ansætter og afskediger ledere af de organisatoriske videnskabelige enheder. Lederen af en videnskabelig enhed skal være anerkendt forsker og skal i relevant omfang have erfaring med uddannelse.

Stk. 5. Rektor opretter en eller flere ph.d.-skoler, hvor ph.d.-uddannelse foregår, og udpeger ph.d.-skolelederen. Ph.d.-skolelederen skal være anerkendt forsker og skal i relevant omfang have erfaring med uddannelse.

Stk. 6. Rektor kan pålægge medarbejdere at løse bestemte opgaver. Det videnskabelige personale har forskningsfrihed og forsker frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer i den tid, hvor de ikke er pålagt opgaver. Universitetets forskningsstrategiske rammer dækker hele universitetets profil. Det videnskabelige personale må ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

Stk. 7. Rektor fastlægger universitetets interne organisering inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat.

Stk. 8. Rektor indstiller budgettet til bestyrelsens godkendelse og underskriver årsrapporten.

Stk. 9. Rektor fastsætter regler om disciplinære foranstaltninger over for de studerende.

Stk. 10. Rektor tegner universitetet med undtagelse af dispositioner over fast ejendom, jf. § 10, stk. 4, og træffer afgørelse i alle sager, jf. dog § 10, stk. 1 og 5-9, § 15, stk. 2, nr. 4, § 16 b, stk. 2, nr. 3 og 6, og § 18, stk. 4, nr. 3 og 4.

Stk. 11. Rektor skal godkende alle eksterne samarbejder, der forpligter universitetet.

Stk. 12. Rektor kan i særlige tilfælde opløse akademisk råd, jf. § 15, stk. 1, ph.d.-udvalg, jf. § 16 b, stk. 1, og studienævn, jf. § 18, stk. 1. Rektor kan endvidere i særlige tilfælde overtage akademisk råds opgaver, jf. § 15, stk. 2, ph.d.-udvalgets opgaver, jf. § 16 b, stk. 2, og studienævnets opgaver, jf. § 18, stk. 4.«

22. § 15, stk. 1, affattes således:

»Rektor nedsætter et eller flere akademiske råd, herunder for at sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold. Der kan nedsættes flere akademiske råd på både samme og forskellige organisatoriske niveauer.«

23. I § 15, stk. 2, indsættes som nr. 5:

»5) Andre opgaver efter universitetets vedtægt.«

24. § 15, stk. 4-7, ophæves, og i stedet indsættes:

»Stk. 4. Akademisk råd sammensættes af rektor eller den videnskabelige leder på det organisatoriske niveau, akademisk råd skal dække, og af medlemmer, der repræsenterer det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og de studerende på det organisatoriske niveau, akademisk råd skal dække. Repræsentanter for det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og for de studerende vælges af og blandt henholdsvis det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og de studerende.

Stk. 5. Akademisk råd vælger en formand blandt sine medlemmer.«

25. Overskriften før § 16 udgår.

26. § 16 ophæves.

27. Overskriften før § 16 a udgår.

28. § 16 a ophæves.

29. Overskriften før § 16 b affattes således:

»Ph.d.-udvalg«

30. § 16 b, stk. 1-7, ophæves, og i stedet indsættes:

»§ 16 b. Rektor nedsætter et eller flere ph.d.-udvalg, herunder for at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejderes indflydelse på ph.d.-uddannelsen.

Stk. 2. Ph.d.-udvalget har følgende opgaver:

- 1) At indstille en formand blandt ph.d.-udvalgets videnskabelige personale og en eventuel næstformand blandt ph.d.-udvalgets studerende til rektor.

- 2) At indstille om sammensætningen af bedømmelsesudvalg til rektor.
- 3) At godkende ph.d.-kurser.
- 4) At udarbejde forslag til interne retningslinjer for ph.d.-skolen, herunder ph.d.-vejledning, til ph.d.-skolelederen.
- 5) At udtale sig om evaluering af ph.d.-uddannelse og -vejledning, herunder internationale evalueringer af ph.d.-skolerne, til ph.d.-skolelederen.
- 6) At godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmérit, og om dispensation.
- 7) At udtale sig om alle sager af betydning for ph.d.-uddannelse og -vejledning, som rektor forelægger.
- 8) Andre opgaver efter universitetets vedtægt.«
Stk. 8 og 9 bliver herefter stk. 3 og 4.

31. § 16 b, stk. 9, der bliver stk. 4, affattes således:

»Stk. 4. Flere universiteter kan i samarbejde oprette ph.d.-skoler med forankring ved et af de deltagende universiteter.«

32. Overskriften før § 17 udgår.

33. § 17 ophæves.

34. § 18, stk. 1, affattes således:

»Rektor nedsætter et eller flere studienævn, herunder for at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejderes medbestemmelse på og medinddragelse i uddannelse og undervisning.«

35. § 18, stk. 4, affattes således:

»Stk. 4. Studienævnet har foruden de i vedtægten fastsatte opgaver til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, herunder

- 1) at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning og påse opfølgning af uddannelses- og undervisningsevalueringer,
- 2) at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri,
- 3) at godkende plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen,
- 4) at godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmérit, og om dispensation og
- 5) at udtale sig inden for sit område i alle sager af betydning for uddannelse og undervisning og drøfte forhold om uddannelse og undervisning, som rektor forelægger.«

36. § 18, stk. 6-9, ophæves.

37. I § 18 a, stk. 1, ændres »stk. 6« til: »stk. 4«.

38. I § 19, stk. 2, indsættes efter »uddannelser«: »i Danmark«.

39. I § 19 indsættes efter stk. 2 som nye stykker:

»Stk. 3. Tilskud til universitetets udbud af dele (valgfrie eller obligatoriske) af godkendte uddannelser i udlandet alene eller med et eller flere samarbejdsuniversiteter efter § 3 a, stk. 1, ydes ud fra takster på de årlige finanslove og antal årstuderende for den del af uddannelsen, der gennemføres i Danmark. I de tilfælde, hvor der er krav om gensidig udveksling, udløser de studerende optaget på det udenlandske universitet tilskud for den del af uddannelsen, der gennemføres i Danmark, hvis de er udvekslet med studerende optaget på det danske universitet efter aftale mellem et dansk universitet og et universitet i udlandet.

Stk. 4. Tilskud til universitetets udbud af godkendte uddannelser i udlandet efter § 3 a, stk. 2, ydes ud fra takster på de årlige finanslove og antal årstuderende for den del af uddannelsen, der gennemføres i Danmark.

Stk. 5. Universiteterne er omfattet af budgetvejledningens regler for statsfinansierede selvejende institutioner.«

Stk. 3-8 bliver herefter stk. 6-11.

40. I § 19, stk. 7, der bliver stk. 10, indsættes efter »§ 4, stk. 1«: », eller § 7«.

41. I § 19, stk. 8, der bliver stk. 11, ændres »stk. 7« til: »stk. 10«.

42. I § 20, stk. 3, indsættes som 2. pkt.:

»Universitetet kan udbyde hele uddannelser efter § 3 a, stk. 1, efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed.«

43. § 21, stk. 4, 1. pkt., affattes således:

»Universitetet kan i forbindelse med udbud af hele uddannelser i udlandet med et samarbejdsuniversitet efter § 3 a, stk. 1, eller forskningssamarbejder yde tilskud til et eller flere udenlandske universiteter.«

44. I § 26, stk. 2, ændres »5 og 7« til: »8 og 10«.

45. I § 26, stk. 4, 3. pkt., ændres »stk. 7« til: »stk. 10«.

46. § 28, stk. 2-5, ophæves, og i stedet indsættes:

»Stk. 2. Universitetets årsrapport revideres af rigsrevisor i henhold til lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

Stk. 3. I medfør af § 9 i lov om revisionen af statens regnskaber m.m. kan rigsrevisor med ministeren aftale, at revisionsopgaver i henhold til stk. 2 varetages i et nærmere fastlagt samarbejde mellem rigsrevisor og en institutionsrevisor. Institutionsrevisor udpeges af universitetets bestyrelse og skal være statsautoriseret revisor. Medmindre andet fremgår af aftalen, vil universitetets oplysninger til brug ved beregning af statstilskud være omfattet af institutionsrevisors påtegning eller erklæring om regnskabet.

Stk. 4. Rigsrevisionen og ministeren skal underrettes om antagelse og afskedigelse af institutionsrevisor samt om årsagen til revisorskift.

Stk. 5. Årsrapporten skal underskrives af bestyrelsen og af rektor, jf. § 10, stk. 5, og § 14, stk. 8.

Stk. 6. Ministeren kan fastsætte regler for regnskabsaflæggelsen i overensstemmelse med de til enhver tid gældende statslige regnskabsregler.«

47. I § 38, stk. 8, udgår »eller Handelshøjskolen i Århus«.

48. Efter § 40 indsættes:

»§ 40 a. Ministeren for videnskab, teknologi og udvikling kan efter forhandling med undervisningsministeren og finansministeren godkende sammenlægning af Ingeniørhøjskolen i Århus med Aarhus Universitet.«

§ 2

I lov om teknologioverførsel m.v. ved offentlige forskningsinstitutioner, jf. lovbekendtgørelse nr. 753 af 17. juni 2010, foretages følgende ændringer:

1. Lovens *titel* affattes således:

»Lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde«

2. § 1 affattes således:

»§ 1. Loven har til formål at styrke konkurrenceevnen og de offentlige forskningsinstitutioners relationer til det omkringliggende samfund, ved at

- 1) de offentlige forskningsinstitutioner kan stifte og eje aktieselskaber for at fremme omsætningen af ny viden og teknologi mellem forskningsinstitutioner og erhvervslivet, jf. § 4,
- 2) universiteterne kan stifte og eje aktieselskaber til varetagelse af udbud af hele uddannelser i udlandet efter universitetslovens § 3 a, stk. 1, og § 20, stk. 3, jf. denne lovs § 4 a,
- 3) samarbejdet underbygges mellem offentlige forskningsinstitutioner og fonde, foreninger og det omkringliggende samfund, jf. §§ 10-13, og
- 4) universiteterne kan udleje eller fremleje faciliteter til brug for serviceerhverv, jf. § 13 a.«

3. I § 4, stk. 1, 1. pkt., indsættes efter »§ 1«: », nr. 1,«.

4. Efter § 4 indsættes:

»§ 4 a. Til fremme af lovens formål efter § 1, nr. 2, kan et universitet stifte og eje et eller flere aktieselskaber og være medejer i et eller flere aktieselskaber stiftet af andre danske universiteter efter denne bestemmelse. Aktieselskaberne skal have vedtægtsmæssigt hjemsted og hovedkontor i Danmark.

Stk. 2. Universitetets indskud i aktieselskaber efter stk. 1 eller erhvervelse af aktier i sådanne må på ethvert indskudstidspunkt ikke overstige det højeste af følgende beløb:

- 1) 5 mio. kr. eller
- 2) 3 pct. af universitetets uddannelsestilskud fra Universitets- og Bygningsstyrelsen i det pågældende finansår.

Stk. 3. Ved opgørelsen efter stk. 2 medregnes indskud med værdien på indskudstidspunktet og aktier med værdien ved erhvervelsen eller overdragelsen.

Stk. 4. Det eller de deltagende universiteter skal eje aktieselskaberne fuldt ud.

Stk. 5. Et aktieselskab stiftet efter stk. 1 kan opfylde sit formål ved at stifte eller erhverve ejerandele i aktie- eller anpartsselskaber, der har samme formål som aktieselskabet. Aktieselskaber stiftet efter stk. 1 må ikke alene eller tilsammen have så store ejerandele i selskaber omfattet af 1. pkt., at disse får en sådan forbindelse til et enkelt aktieselskab stiftet efter stk. 1 eller et enkelt universitet, som et datterselskab har til et moderselskab efter selskabsloven.

Stk. 6. Det eller de deltagende universiteter skal anvende indtægter i form af udbytte fra aktieselskabet til aktiviteter inden for deres formål.

Stk. 7. Universitetet skal i årsrapporten redegøre for indskud og erhvervelse efter stk. 1 og for det økonomiske mellemværende mellem det eller de deltagende universiteter og de aktieselskaber, som universitetet har ejerandele i.

Stk. 8. Ministeren for videnskab, teknologi og udvikling kan med de bevilgende myndigheders godkendelse regulere beløbsrammerne i stk. 2.«

5. I § 5, stk. 1, og § 7, stk. 1 og 2, ændres »§ 4« til: »§§ 4 og 4 a«.

6. § 6 affattes således:

»§ 6. Et aktieselskab stiftet efter denne lov skal have til formål med kommercielt sigte og på markedsvilkår at varetage aktiviteter i forbindelse med enten

- 1) teknologioverførsel, jf. § 4, eller
- 2) udbud af uddannelser i udlandet, jf. § 4 a.«

7. I § 8, stk. 1, nr. 1, 1. pkt., indsættes efter »§ 6,«: »nr. 1,«.

8. I § 8, stk. 2, 1. og 2. pkt., § 8, stk. 3, og § 9, nr. 1, ændres »aktieselskabsloven« til: »selskabsloven«.

§ 3

I lov om almene boliger m.v., jf. lovbekendtgørelse nr. 103 af 11. februar 2011, som ændret senest ved § 2 i lov nr. 201 af 13. marts 2011, foretages følgende ændring:

1. I § 115, stk. 6, § 118, stk. 3, 1. pkt., og § 143, stk. 2, 2. pkt., ændres »teknologioverførsel m.v. ved offentlige forskningsinstitutioner« til: »offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde«.

§ 4

Stk. 1. Loven træder i kraft den 1. juli 2011, jf. dog stk. 2 og 3.

Stk. 2. § 1, stk. 2, § 19, stk. 5, og § 28 i universitetsloven som affattet ved denne lovs § 1, nr. 1, 39 og 46, træder i kraft den 1. januar 2012.

Stk. 3. Ministeren for videnskab, teknologi og udvikling fastsætter tidspunktet for ikrafttrædelsen af universitetslovens § 3, stk. 1, 1. og 3. pkt., § 3 a, § 19, stk. 2-4 og 11, § 20, stk. 3, 2. pkt., § 21, stk. 4, 1. pkt., og § 26, stk. 2 og stk. 4, 3. pkt., som affattet henholdsvis ændret ved denne lovs § 1, nr. 3-6, 38, 39 og 41-45.

Stk. 4. Universitetets ændrede vedtægt skal være afleveret til ministerens godkendelse senest den 1. marts 2012.

Folketinget, den 19. maj 2011

MOGENS LYKKETOFT

/ Karen J. Klint

Danske Universiteter

**Bilag til møde i Rektorkollegiet den 14. juni 2011: Oversigt over åbenhed,
udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og medarbejderinddragelse i de
gældende vedtægter**

Nikolaj Borg Burmeister
31-05-2011

	1) Åbenhed om bestyrelsens arbejde efter § 10, stk. 2, herunder åbenhed om procedurerne for indstilling og udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer
KU	§ 14. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager kan dog behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Alle personsager, sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, og sager, der er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt, skal behandles for lukkede døre. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal gøres offentligt tilgængelige. Sager, dokumenter eller oplysninger, der er omfattet af forvaltningslovens regler om tavshedspligt, må dog ikke offentliggøres. Sager, der behandles bag lukkede døre, jf. stk. 1, kan undtages for offentligheden, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.
AU	§ 11. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager kan dog behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Alle personsager, sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, og sager der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, skal behandles for lukkede døre. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal - under iagttagelse af gældende retsregler - gøres offentligt tilgængelige. Stk. 3. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 1, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt. Stk. 4 . Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 1, medmindre offentliggørelsen vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger. Stk. 5. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, 2. pkt., kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.
SDU	§ 5 Bestyrelsesmøder er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktsforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under iagttagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt.

	Stk. 3. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 1, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt. Stk. 4. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 1, medmindre offentliggørelsen vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger. Stk. 5. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.
RUC	§ 10. Bestyrelsen udøver sin virksomhed i møder. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under iagttagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt. Stk. 3. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 2, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt. Stk. 4. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 2, medmindre offentliggørelsen vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger. Stk. 5. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jfr. § 10, stk. 1, 3. pkt., kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.

AAU	§ 9. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager kan dog behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Alle personsager, samt sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, og sager, der er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt, skal behandles for lukkede døre. Stk. 2. Bestyrelsen fastsætter en forretningsorden. I forretningsordenen kan bestyrelsen fastsætte en procedure for tilrettelæggelse af bestyrelsens møder. Stk. 3. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal gøres offentligt tilgængelige. Sager, dokumenter eller oplysninger, der er omfattet af forvaltningslovens regler om tavshedspligt, må dog ikke offentliggøres. Sager, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, kan undtages for offentlighed, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.
DTU	§ 6 Bestyrelsesmøder er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under iagttagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 1, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt. Stk. 3. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 2, medmindre offentliggørelsen vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger. Stk. 4. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, 3. pkt. kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.
CBS	§ 3. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager kan dog behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Alle personsager, sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, og sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, skal behandles for lukkede døre. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal gøres offentligt tilgængelige. Sager, dokumenter eller

	oplysninger, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må dog ikke offentliggøres. Sager, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, kan undtages for offentlighed, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.
ITU	§ 11. Bestyrelsesmøder er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktsforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Stk. 2. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under iagttagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt. Stk. 3. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 2, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt. Stk. 4. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 2, medmindre offentliggørelsen vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger. Stk. 5. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, 3. pkt. kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.

	2) Nedsættelse af indstillingsorgan og udpegningsorgan til bestyrelsens udefrakommende medlemmer efter § 12 3) Bestemmelser om udpegningsperiode for udefrakommende bestyrelsesmedlemmer, jf. § 12, stk. 3
KU	§ 9. Udpegning af de udefrakommende bestyrelsesmedlemmer foretages af den samlede bestyrelse på baggrund af forslag fra blandt andre bestyrelsesmedlemmerne. Bestyrelsen kan alternativt nedsætte et indstillingsudvalg der indsamler forslag og på baggrund heraf fremlægger en begrundet prioritering af kandidater for bestyrelsen. Stk. 2. Et indstillingsudvalg skal bestå af formanden eller en af denne bemyndiget person som formand samt repræsentanter for de udefrakommende og internt valgte medlemmer af bestyrelsen. § 11. Bestyrelsesmedlemmers funktionsperiode er 4 år. Funktionsperioden for bestyrelsens studentermedlemmer er dog 1 år. Stk. 2. De udefra kommende medlemmer kan genudpeges én gang.
AU	§ 8. Udpegning af de udefra kommende bestyrelsesmedlemmer foretages af den samlede bestyrelse på baggrund af forslag, som formanden indhenter fra blandt andet universitetet, bestyrelsesmedlemmerne og aflagerråd og -paneler. Stk. 2. Forud for bestyrelsens behandling drøftes forslagene i en rådgivningsgruppe, der består af formanden for Universitets-Samvirket og et yderligere medlem udpeget af Universitets-Samvirket, formanden for universitetets bestyrelse og et yderligere medlem udpeget af bestyrelsen samt to medlemmer udpeget blandt universitetets videnskabelige personale. Stk. 3. De udefra kommende medlemmer af bestyrelsen udpeges for en periode på 4 år. Ved et medlems varige forfald inden for funktionsperioden kan et nyt medlem udpeges for den resterende periode. Genudpegning kan finde sted én gang. Stk. 4. Funktionsperioderne for bestyrelsesmedlemmerne fastsættes således, at en del af de eksterne medlemmer udpeges hvert andet år. § 12. Universitets-Samvirket, Århus, blev stiftet i 1921 med henblik på at arbejde for oprettelse af et universitet i Århus og Universitets-Samvirket udpegede i årene 1928-1970 medlemmer til Aarhus Universitets bestyrelse. Stk. 2. Universitets-Samvirkets udefra kommende medlemmer udgør Aarhus Universitets repræsentantskab, jf. universitetslovens § 13. Repræsentantskabet vælger selv af og blandt sine medlemmer en formand. Stk. 3. Repræsentantskabet rådgiver ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer og holdes informeret om og drøfter på det overordnede plan universitetets forskning, uddannelse og øvrige virksomhed.
SDU	§ 8. De udefra kommende medlemmer af bestyrelsen udpeges af repræsentantskabet på følgende måde: Formand og næstformand i henholdsvis repræsentantskabet og i bestyrelsen udgør et fællesudvalg, der har til opgave at udarbejde en indstilling om udpegning af de udefra kommende medlemmer af bestyrelsen til repræsentantskabets godkendelse, jf. § 15, stk. 2, og i

	overensstemmelse med universitetslovens § 12, stk. 2 og 3. Stk. 2. De udefra kommende medlemmer udpeges i deres personlige egenskab og for en periode på fire år. Genudpegning kan finde sted én gang. Ved et medlems varige forfald inden periodens udløb kan et nyt medlem udpeges for den resterende periode. § 9. Funktionsperioden for medlemmerne valgt i valggruppe I og i valggruppe II, jf. § 6, stk. 1, nr. 2 og 3, er på fire år. Genvalg kan finde sted. Ved et medlems varige forfald inden periodens udløb kan der foranstaltes suppleringsvalg for den resterende periode. Stk. 2. Funktionsperioden for medlemmerne valgt i valggruppe III, jf. § 6, stk. 1, nr. 4, er på to år. Genvalg kan finde sted. Ved et medlems varige forfald inden periodens udløb kan der, hvis der ikke er udpeget en suppleant, foranstaltes suppleringsvalg for den resterende periode. Stk. 3. Valg efter stk. 1 og 2 finder sted i overensstemmelse med reglerne fastsat af bestyrelsen, jf. § 38.
RUC	§ 8. Funktionsperioden for de udefra kommende medlemmer af bestyrelsen er 4 år. Genudpegning kan finde sted 1 gang. Stk. 2. Såfremt et udefra kommende medlem udtræder af bestyrelsen i funktionsperioden, udpeger bestyrelsen et nyt medlem for den resterende periode. Stk. 3. Såfremt der skal ske nyudpegning af udefra kommende medlemmer af bestyrelsen, foretages dette efter følgende procedure. 1. Formanden indkalder forslag til nye medlemmer fra samtlige bestyrelsesmedlemmer. 2. Bestyrelsesmedlemmerne fremlægger forslag til nye medlemmer. Hvert forslag skal indeholde et kort CV og en angivelse af, hvilke af de i universitetslovens § 12, stk. 2 og 3, nævnte kvalifikationer og erfaringer, som den foreslåede er i besiddelse af. 3. Bestyrelsen drøfter forslagene og beslutter, hvilke(n) person(er) som skal opfordres til at indtræde i bestyrelsen. Ved sin beslutning skal bestyrelsen påse, at bestyrelsens udefrakommende medlemmer tilsammen opfylder de i universitetslovens § 12, stk. 2 og 3, fastsatte krav. 4. Formanden tager kontakt med de(n) pågældende person(er) med henblik på at afklare, om vedkommende er indstillet på at blive medlem af bestyrelsen. 5. Bestyrelsen træffer herefter beslutning om nyudpegning af udefra kommende medlemmer.

AAU	§ 10. Bestyrelsen består af 11 medlemmer, hvoraf 6 medlemmer er udefrakommende. 2 medlemmer repræsenterer det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende. Repræsentanterne for det videnskabelige personale skal komme fra hver sit fakultet. 1 medlem repræsenterer det teknisk-administrative personale, og 2 medlemmer repræsenterer de studerende. Stk. 2. Bestyrelsens funktionsperiode er 4 år. Studenterrepræsentanter vælges dog for 1 år ad gangen. Genudpegning af eksterne medlemmer kan finde sted én gang. Udskiftningstakten tilrettelægges sådan, at der sikres kontinuitet i bestyrelsens arbejde. Udtræder et internt medlem af bestyrelsen inden for funktionsperioden, vælges et nyt medlem for resten af funktionsperioden efter bestemmelserne i stk. 4. Udtræder et eksternt medlem af bestyrelsen udpeges et nyt medlem for 4 år. Stk. 3. Bestyrelsen udpeger de udefrakommende medlemmer.
DTU	§ 4, stk. 1, litra a. 6 udefra kommende medlemmer, der udpeges af repræsentantskabet i deres personlige egenskab for en periode på 4 år. § 5. Bestyrelsens indstilling af medlemmer til repræsentantskabets udpegning af de i § 4, stk., litra a anførte bestyrelsesmedlemmer sker ved anvendelse af følgende procedure: - Senest 6 måneder inden udløbet af et eller flere udefra kommende bestyrelsesmedlemmers udpegningsperiode, meddeler bestyrelsesformanden, hvem der kam, og efter drøftelse med disse, hvem der er villige til at fortsætte som udefra kommende bestyrelsesmedlemmer. - Herefter drøfter bestyrelsesformanden med de enkelte bestyrelsesmedlemmer forslag til, hvilke af de udefra kommende bestyrelsesmedlemmer, der, ud fra muligheden for opfyldelse af de i § 4, stk. 3 nævnte krav til bestyrelsens sammensætning, universitetets strategiske interesser, samt hensynet til kontinuitet i bestyrelsens arbejde, bør fortsætte som udefra kommende medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen beslutter herefter, på baggrund af formandens forslag, hvilke af dens udefra kommende medlemmer, der skal indstilles til at fortsætte som udefra kommende medlemmer af bestyrelsen. - Efter den i litra b anførte beslutning er truffet, drøfter bestyrelsen en profil for emner til de yderligere udefra kommende bestyrelsesmedlemmer. Formanden indhenter herefter begrundede forslag til de yderligere udefra kommende bestyrelsesmedlemmer fra de enkelte bestyrelsesmedlemmer. På det grundlag udarbejder formanden en prioriteret bruttoliste over personer, der forslås indstillet til de yderligere udefra kommende medlemmer. Forslaget forelægges bestyrelsen til godkendelse. Formanden kontakter herefter de foreslåede personer i prioriteret rækkefølge for at afklare, om de er villige til at indtræde i bestyrelsen. Den endelige indstilling til repræsentantskabet af de yderligere udefra kommende bestyrelsesmedlemmer godkendes af bestyrelsen. Stk. 2. Repræsentantskabets udpegning af de i § 4, stk. 1, litra a anførte bestyrelsesmedlemmer, sker ved anvendelse af følgende procedure: - Repræsentantskabet kontrollerer, at de af bestyrelsen indstillede udefra kommende medlemmer opfylder de i § 4, stk 3 nævnte krav.

	b) Repræsentantskabet træffer herefter beslutning om samlet udpegning af de indstillede udefra kommende medlemmer. c) Den i litra b nævnte beslutning træffes i et møde og kræver, at et flertal blandt repræsentantskabets medlemmer godkender indstillingen af de yderligere udefra kommende bestyrelsesmedlemmer.”
CBS	§ 5, stk. 2. De udefrakommende medlemmer udpeges i deres personlige egenskab for en periode på 4 år. 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 videnuudveksling. De udefrakommende medlemmer skal desuden have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. De udefrakommende medlemmer udpeges af den siddende bestyrelse efter forudgående drøftelse med Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse. Genudpegning kan finde sted én gang.
ITU	§ 7, stk. 1. De 5 udefra kommende medlemmer udpeges af den på det relevante tidspunkt siddende bestyrelse. De udefra kommende bestyrelsesmedlemmer udpeges for en periode på 4 år i overensstemmelse med de i tillæg 1 beskrevne procedurer. Genudpegning kan finde sted én gang. Tillæg 1, § 1: De udefra kommende bestyrelsesmedlemmer udpeges for en periode på fire år. Stk. 2. Senest den 1. august nedsætter den siddende bestyrelse et udvalg bestående af formanden for bestyrelsen, et af de udefra kommende bestyrelsesmedlemmer, et af de bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer de studerende på IT-Universitetet, det bestyrelsesmedlem, der repræsenterer IT-Universitetets videnskabelige personale, og det bestyrelsesmedlem, der repræsenterer det teknisk-administrative personale ved IT-Universitetet. Stk. 3. Dette udvalg udarbejder en liste på minimum syv udefra kommende kandidater til de fem poster som udefra kommende bestyrelsesmedlemmer. Stk. 5. Den siddende bestyrelse kan føje yderligere kandidater på listen, inden udpegningen fra listen foretages. Stk. 6. Den siddende bestyrelse udpeger på baggrund af listen de udefra kommende medlemmer.

	5) Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende, jf. § 10, stk. 6 <i>Medarbejderinddragelse er på tværs af institutionerne eksempelvis nævnt i forbindelse med valg af interne bestyrelsesmedlemmer, ansættelser af rektor, dekaner og institutledere samt i nedsættelsen af Akademisk Råd og arbejdet i studienævn. Nedenstående oversigt er <u>eksempler</u> på øvrige former for inddragelse nævnt i vedtægterne.</i>
KU	Stk. 7. Rektor nedsætter et praksisudvalg for at fremme god videnskabelig praksis ved universitetet samt at skabe grundlag for rådgivning af rektor i sager herom. Rektor fastsætter nærmere regler om udvalget.
AU	§ 19, stk. 4. Rektor kan oprette rådgivende udvalg. Rektor kan anmode aftagerpaneler, aftagerråd, studienævn, ph.d.-udvalg og akademiske råd om at drøfte og afgive udtalelse om emner af betydning for universitetet.
SDU	§ 24, stk. 2. I samråd med forskningsledere fastlægger institutlederen inden for de givne rammer instituttets forskningsstrategier og varetager dets forskeruddannelse(r) og evaluering af forskningen. Institutlederen skal endvidere tilstræbe et produktivt og stimulerende forskningsmiljø på instituttet og skal inden for universitetslovens rammer stræbe mod at sikre forskerne fri forskning, således at instituttets, fakultetets og universitetets grundlag for at formulere forskningsstrategier i henhold til universitetsloven effektivt sikres. Stk. 3. Institutlederen skal sikre kvalitet og sammenhæng i instituttets forskning og undervisning og skal, med inddragelse af relevante studienævn og studieledere, gennemføre evaluering af undervisning og følge op på evalueringer af både undervisning og uddannelse, jf. § 28, stk. 2.
RUC	§ 27. Ved hvert institut nedsættes der et rådgivende institutråd. Institutrådet har til opgave at rådgive institutlederen.
AAU	§ 19, stk. 4: Institutlederen skal i samarbejde med studienævn og studieleder følge op på evaluering af uddannelse og undervisning inden for de områder, hvor instituttet leverer undervisning.
DTU	§ 18. Inden for det enkelte uddannelsesområde nedsætter rektor, eller den rektor bemyndiger dertil, et tværgående merit- og dispensationsudvalg, der har til opgave at behandle generelle merit- og dispensationssager, herunder sager om forhåndsmerit, og som sammensættes på følgende måde: a) 1 formand, b) 1 underviser og c) 2 studerende.
CBS	§ 13. Hvert institut ledes af en institutleder, der ansættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 1). Institutlederen varetager instituttets daglige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver, i dialog med instituttets medarbejdere og de studerende. Institutlederen sikrer kvalitet og sammenhæng i instituttets forskning og undervisning og skal med inddragelse af studienævn og studieledere følge op på evaluering af uddannelse og undervisning
ITU	§ 24, stk. 3. Institutlederen sikrer kvalitet og sammenhæng i instituttets forskning og undervisning og skal med inddragelse af studienævn og studieleder følge op på evaluering af uddannelse og undervisning.



Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Udviklingskontrakt 2012-2015

Ændringen af universitsloven blev vedtaget den 19. maj 2011. Ordlyden i loven er ændret i forhold til oprindeligt lovforslag, så der ikke længere står, at ministeren kan pålægge universitet at opfylde konkrete mål. Nu står der:

§ 10, stk. 8, affattes således:

»Stk. 8. Bestyrelsen indgår en udviklingskontrakt med ministeren, som i den forbindelse kan fastsætte mål. Udviklingskontrakten kan omfatte alle dele af universitetets virksomhed og skal omfatte mål for de aktiviteter og indsatser, der tillægges særlig vægt.«

I praksis ikke den store ændring, konceptet er det samme: 3-5 pligtige mål med måltemaer fastsat af ministeren (efter drøftelse med forligskredsen) og 3-5 selvvalgte mål.

Der vil være forhandlinger med UBST i løbet af efteråret (første møde sandsynligvis september/oktober). Forhandlingen med UBST kommer primært til at dreje sig om måltal for de enkelte måltemaer.

Fra UBST forlyder det, at

- 50 % målsætningen bliver et af de pligtige temaer
- Samarbejde og sammenhæng på tværs af sektoren (inkl. professionshøjskoler) kan meget vel blive et tema
- Administrativ effektivisering kan meget vel blive et tema (for CBS' vedkommende blev dette kraftigt antydnet i forbindelse med afslutningen af det ekstraordinære tilsyn vedr. administrative omlægninger og besparelser i januar).
- De pligtige måltemaer bliver fælles for sektoren, men sandsynligvis med individuelle indikatorer
- Mere fokus på outputmål end inputmål

Proces:

UBST håber at forligskredsen kan mødes efter lovens vedtagelse, men inden sommerferien og fastlægge de pligtige måltemaer som følgende vil kunne meldes ud til uni'erne inden sommerferien.

Drøftelse i bestyrelsen på seminar 2. september 2011

Forhandling med UBST i efteråret.

Foreløbigt udkast til udviklingskontrakt på bestyrelsens møde d. 7. oktober

Beslutning og underskrift senest på bestyrelsens møde 15. december.

Ikrafttræden 1/1-2012.

5. juni 2011

AJP

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



Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Nyt eksternt bestyrelsesmedlem til CBS' bestyrelse

9. juni 2011

AJP

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

Afsøgningen af kandidater til at indtræde på den ledige bestyrelsespost er sket via to kanaler; en invitation til organisationen om at nominere kandidater, og en afsøgning via bestyrelsen. Målet er at bestyrelsen beslutter sig for en prioriteret liste på 2-3 navne som formanden kan kontakte mhb. på at tilbyde indtrædelse i CBS' bestyrelse.

Via disse kanaler er i alt 19 kandidater bragt i spil. Kandidater fremgår af fortroligt bilag, der eftersendes til bestyrelsen. Det bemærkes at ganske få kvindelige kandidater er blevet nomineret. Af nogle nomineringer fremgår det at kandidaten er indforstået med nomineringen (og dermed villig til at indtræde i bestyrelsen), det er dog ikke ved alle nomineringer, at det vides hvorledes kandidaten stiller sig.

På baggrund af nomineringer og bestyrelsens egen afsøgning har formandskabet dannet en klar præference for én kandidat som de vil indstille til bestyrelsen bliver den første prioriterede kandidat.

Proces

Bestyrelsen vil modtage listen med kandidater et par dage inden bestyrelsesmødet.

FUHU's bestyrelse vil inden CBS' bestyrelsens møde udtrykke sin holdning til den af formandskabet indstillede første kandidat.

Bestyrelsen opstiller en prioriteret liste på sit møde d. 17. juni.

Herefter vil formanden kontakte kandidaterne i den valgte rækkefølge og tilbyde indtrædelse i bestyrelsen pr. 1. juli. Den efterfølgende mandag/tirsdag kan ministeren og VTU orienteres og pressemeddelelse udsendes.

Komplementaritet i forhold til den øvrige bestyrelse

En af de faktorer, der skal tages hensyn til ved udpegelsen af eksterne bestyrelsesmedlemmer er, hvorledes potentielle kandidater supplerer den øvrige bestyrelse med hensyn til kompetencer, erhvervs- og erfaringsbaggrund.

Bestyrelsen har således ønsket, at der blandt de foreslåede kandidater var kandidater med offentlig sektor erfaring, der eventuelt ville kunne "erstatte" den kompetence og erfaringsbaggrund som bestyrelsen mister, når Peter Gorm Hansen udtræder af bestyrelsen til januar.

Den nuværende bestyrelses eksterne medlemmer er følgende:

Peter Gorm Hansen, offentlig sektor, udtræder 31. januar 2012.

Klaus Holse Andersen, multinational virksomhed, IT og Tele, udtræder senest 15. juni 2013.

Peter Schütze, finanssektoren, udtræder senest 31. januar 2016.

Eva Berneke, international rådgivningsvirksomhed, IT og Tele/strategi, udtræder senest 31. januar 2016.

Lisbet Thyge Frandsen, international produktionsvirksomhed, udtræder senest 30. juni 2018.

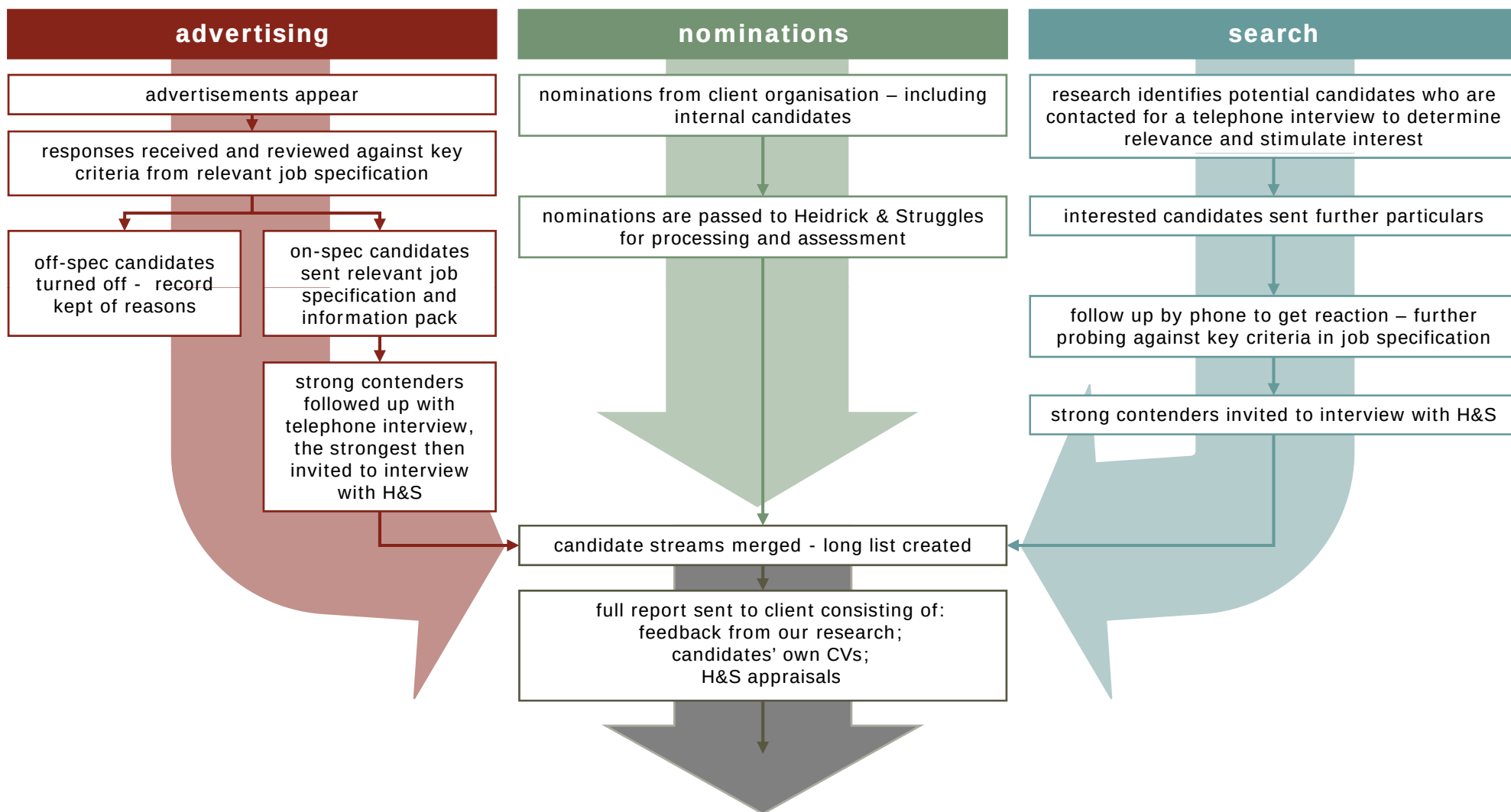
De øvrige kandidater – emnebank?

Selvom det ikke vides præcist hvor mange af de foreslåede kandidater, der ville være villige til at indtræde i bestyrelsen, kan det konstateres at, der på trods af den seneste uro og dårlige omtale af CBS er mange gode kræfter, der ønsker at bidrage til CBS' udvikling. Mange gode kandidater er bragt i spil i løbet af processen, og det er derfor oplagt, at bestyrelsen overvejer om disse gode kræfter kan involveres i udviklingen af CBS på anden vis end via den aktuelle bestyrelsespost. Nogle muligheder kunne være:

- Lade kandidaterne indgå i en emnebank med henblik på kommende udskiftninger i bestyrelsen
- Kandidater kunne tilbydes indtrædelse i eksisterende aftagerpaneler/advisoryboards o. lign.
- Kandidater kunne inviteres til gæsteoptrædender på bestyrelsesseminarer, fx som opponent eller "realitetstjekker" på strategioplæg mm.
- Kandidater kunne tilbydes at indtræde i eventuelt nye organer som måtte etableres som følge af ny universitetslov og efterfølgende vedtægtsrevision, sådanne organer kunne være repræsentantskab, indstillingsorgan eller aftagerpanel/advisoryboards på institutionsniveau.

Det er formandskabets indstilling til den øvrige bestyrelse, at de øvrige navne indgår i en bruttoliste til brug ved kommende udskiftninger blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen. Bruttolisten overdrages til "indstillingsorganet", jf. bestemmelserne i den ny universitetslov.

Main tracks in initial candidate screening



Annonce

Rektor til Copenhagen Business School

Copenhagen Business School (CBS) søger en visionær leder med international profil og forskningsbaggrund til at stå i spidsen for en af Europas førende business schools.

Rektor bliver ansvarlig for CBS og skal lede universitetets godt 2.300 fast- og deltidsansatte medarbejdere og være den drivende kraft i udførelsen af universitetets strategi. Rektor skal lede organisationen på en motiverende, inspirerende og tillidsvækkende måde både i forhold til forskere, undervisere, studerende, administration, erhvervsliv og øvrige interessegrupper. Bestyrelsen lægger vægt på et transparent og ansvarligt samspil mellem bestyrelsen og rektor, og at rektor skaber et bredt organisatorisk ejerskab til bestyrelsens beslutninger på alle niveauer af organisationen.

Stillingen

Rektor skal have fokus på CBS' kerneopgaver – uddannelse, forskning og formidling -, have dokumenteret evne til at lede en videnorganisation med mange interessegrupper og kunne sætte sig ind i CBS' kultur, værdier og profil. Rektor skal lede og sikre en videreudvikling af alle lederniveauer fra direktion til institutledere og administrative chefer i samklang med den vedtagne strategi.

Rektor tegner sammen med bestyrelsesformanden CBS udadtil og varetager inden for de af bestyrelsen fastsatte retningslinjer CBS' overordnede samarbejdsrelationer både nationalt og internationalt.

Kandidaten

Kandidaten skal have en ph.d., være lektor eller professor samt være en anerkendt forsker indenfor CBS' fagområder.

Den optimale kandidat vil have erfaring indenfor:

- samarbejdet mellem offentlige og private virksomheder og institutioner
- internationalt samarbejde omkring forskning og uddannelse på universitetsniveau
- ministerielt og politisk samspil
- et offentligt finansieret universitets' rammebetingelser, økonomi, regler, etc.
- topledelse fra en stor offentlig eller privat institution/organisation.

Den optimale kandidat vil være:

- Opdateret inden for moderne ledelse i teori og praksis
- Visionær, udviklingsorienteret og nytænkende
- Stærk på det strategiske niveau
- En dynamisk og handlekraftig leder, som motiverer og inspirerer, og som uddelegerer, hvor det vurderes hensigtsmæssigt
- En effektiv kommunikator med politisk tæft og god til at netværke med både interne og eksterne interessenter
- En holdspiller med overblik og gode samarbejdsevner overfor en internationalt sammensat medarbejderstab
- I besiddelse af en omfattende økonomisk forståelse samt generel forståelse for og evne til at vurdere projekters værdiskabende effekt for CBS.

Den nye rektor skal beherske dansk og engelsk i skrift og tale samt gerne yderligere ét fremmedsprog.

Ansøgning

Rekrutteringen varetages af Heidrick & Struggles. Ansøgning med relevante bilag skal sendes til cbs@heidrick.com senest 12. august 2011. Alle ansøgninger bliver behandlet fortroligt og vurderes af CBS' ansættelsesudvalg.



CBS

LEDELSESINFORMATION JUN 2011

TEMA

VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

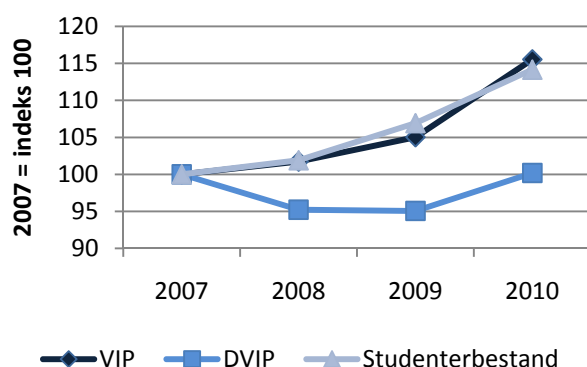
- STATUS PÅ FASTLÆRERDÆKNING
- UDVIKLINGEN I VIP ÅRSVÆRK

INDLEDNING

CBS' bestyrelse har i forbindelse med budget 2011 truffet beslutning om, at der i 2011 og herefter skal kanaliseres lønmidler fra administrative medarbejdere til videnskabelige medarbejdere. I 2011 er der således afsat ekstra 20,5 mio. kr. til VIP-løn (både intern og eksternt finansiering).

Beslutningen skyldes dels et ønske om at kunne understøtte den kapacitetsudfordring CBS står overfor i forhold til stigninger i studenterbestanden sammenholdt med et eksternt krav om øget fastlærerdekning.

Figur 1: Udviklingen i VIP og DVIP årsværk samt studenterbestand.



Kilde: CBS' lønssystem (SLS) via Targit

Formålet med denne udgave af CBS Ledelsesinformation er at give bestyrelsen en status på udviklingen i antallet af videnskabelige medarbejdere og dermed en indikation på, hvorvidt udviklingen går i den rigtige retning.

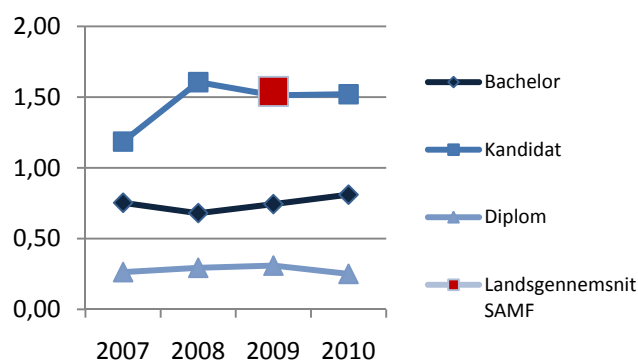
STATUS PÅ FASTLÆRERDÆKNINGEN

I forbindelse med både nationale og internationale akkrediteringer stilles der krav om, at der skal være en fornuftig balance mellem antallet af timer, der leveres af fastansatte videnskabelige undervisere (VIP) og antallet af timer der leveres af deltidsundervisere (DVIP). En høj fastlærerdekning medfører per definition en høj kvalitet.

På CBS har vi de seneste år oplevet en markant stigning i antallet af studerende (se figur 1). I samme periode er antallet af VIP imidlertid også steget pænt hvilket har medført at vi har, kunne holde fastlærerdekningen på et nogenlunde stabilt niveau (se figur 2).

I forbindelse med de nationale akkrediteringer kræves der en VIP/DVIP ratio svarende til maksimalt

Figur 2: Udviklingen i VIP/DVIP ratioen for CBS uddannelser samt landsgennemsnittet (SAMF) for 2009



Kilde: ABACUS, CBS' egne opgørelser

25 pct. under landsgennemsnittet for hovedområdet. Som det fremgår af figur 2, er det for CBS' vedkommende alene kandidatuddannelserne, der har en VIP/DVIP ratio svarende til landsgennemsnittet. Både bachelor og diplomuddannelserne ligger markant under – og også under 25 pct. grænsen..

Det skal dog nævnes, at VIP/DVIP ratio er steget marginalt de seneste år. Skal den samlede VIP/DVIP ratio op på landsgennemsnittet kræver det imidlertid, at der ansættes yderligere ca. 63 VIP årsværk (20 årsværk hvis CBS skal nå kravet om de max. 25 pct. under landsgennemsnittet).

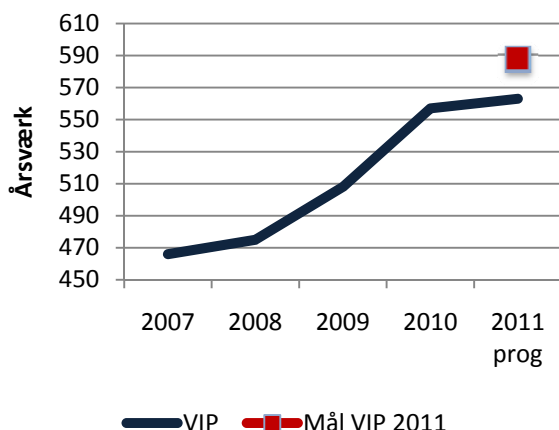
UDVIKLINGEN I VIP ÅRSVÆRK

Som nævnt er antallet af VIP årsværk steget markant indenfor de seneste år. Som det fremgår af figur 3 er antallet siden 2007 således øget med ca. 100 årsværk svarende til en stigning på 20 pct.

Målet i 2011 er jf. budgettet er at øge antallet af VIP årsværk med yderligere ca. 31 årsværk (markeret med en rød firkant i figuren). Disse årsværk omfatter både ekstern forskning og strategimidler, som forventes at skulle finansiere VIP-ansættelser.

Fremskrives antallet af VIP årsværk for resten af 2011 på baggrund af forbruget for perioden januar til maj, viser det sig imidlertid, at vi kun når at forbruge ganske få årsværk mere i 2011 end i 2010.

Figur 3: Antallet af VIP årsværk i 2007 – 2010, prognose for 2011 samt mål jf. budget 2011



Kilde: SLS via Targit

Note: Prognosen baserer sig på en simpel fremskrivning af forbruget pr. 31. maj 2011. Der er ikke taget højde for eventuelle nyansættelser.

For så vidt angår de internt finansierede VIP (ekskl. ph.d.), har direktionen i april 2011 besluttet at allokere 26 VIP stillinger til institutterne. De fleste af disse stillinger er under opslag i dag og forventes at kunne medføre et merforbrug i 2011 på 9,1 årsværk og 26 fulde årsværk i 2012. Dertil kommer, at der er afsat yderligere strategimidler i de kommende år, således at vi i 2015 anvender ca. 40,5 VIP årsværk mere end i 2010.

Samlet set og uafhængigt af finansieringskilde og stillingskategori er der i øjeblikket 40 opslag på videnskabelige medarbejdere (inkl. ph.d.) i proces med henblik på ansættelse. Gennemsnits tiden for ansættelse af en videnskabelig medarbejder er ca. 4 måneder, hvilket er betydelig længere end for andre medarbejdergrupper. Under forudsætning af, at de medarbejdere, der ansættes i de opslåede stillinger kommer udefra, og at de tiltræder senest 1. juli, vil det betyde, at CBS øger forbruget af VIP årsværk med ca. 20. Altså et stykke fra målet på de 31 årsværk.

Meget tyder således på, at CBS på trods af en ihærdig indsats ikke når at øge antallet af videnskabelige årsværk svarende til strategien og budgetforudsætningerne og dermed heller ikke de ekstra afsatte lønmidler.

Konsekvensen heraf er, at vi i forhold til fastlærerdækning og VIP/DVIP ratio heller ikke kan forvente, at der sker markante forbedringer i løbet af 2011, med mindre at processen speedes yderligere op.

Som følge af ovenstående indstilles det til bestyrelsen (se også særligt økonomipapir), at efter sommerferien 2011 foretages en yderligere ansættelsesrunde for videnskabelige medarbejdere.

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 eller telefon (38 15) 25 95.

CBS

OPFØLGNING PÅ NØGLETAL JUN 2011

INDHOLD

- OPFØLGNING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT

1. Forskning

	Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
1.1 Forskningsproduktion 1)						
1.1.1 Forskningspublikationer 2)		1.080	982	120	31.12.11	1.090
1.1.2 Artikler i peer review ed videnskabelige tidsskrifter	290	417	411	42	31.12.11	420
1.1.3 Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer review ed	108	117	136	4	31.12.11	110
1.1.4 Videnskabelige bøger, monografier	161	151	128	18	31.12.11	160
1.1.5 Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	373	395	307	56	31.12.11	400

Noter:

- 1.1: 1) Der er ændret optællingsmåde for publikationer fra 2007 og frem, således at man ikke umiddelbart kan sammenligne med 2006.
2) Det samlede tal for forskningspublikationer er sum af 1.1.2 til 1.1.5, men rummer ikke den samlede produktion på CBS. Således er fx konferencebidrag, working papers m.v. ikke indeholdt.

	Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
1.2 Internationalisering af forskningen						
1.2.1 Udenlandske gæsteforskerophold på CBS, > 1 måned	44	69	85	ikke opgjort	31.12.11	70
1.2.2 CBS-forskere på ophold i udlandet, > 1 måned	45	65	57	ikke opgjort	31.12.11	65

Noter:

- 1.2.2: Antallet af udenlandske gæsteforskerophold på CBS i 2006 omfatter fejlagtigt ansatte forskere i midlertidige stillinger på mere end 2 måneder. Tidligere år har der således været et misforhold mellem selve navnet på indikatoren og den definition, der er anvendt. I 2008 blev definitionen ændret således, at indikatorer og definition passer sammen. Dette betyder, at opgørelsen fremover rummer antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende.
- 1.2.3: Antallet af CBS-forskere på ophold i udlandet omfatter i 2006 ophold på mere end 2 måneders varighed. I 2008 og fremefter er perioden jf. definitionen ændret til mere end 1 måneds varighed.

	Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
1.3 Tiltrækning af eksterne midler						
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke- offentlige kilder Beløb (1.000 kr.)	24.043	26.780	17.586	4.146	31.12.11	30.000
1.3.2 Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder Beløb (1.000 kr.)	32.656	61.486	56.693	15.116	31.12.11	65.000
1.3.3 Forskningsbevillinger fra EU Beløb (1.000 kr.)	4.533	5.872	6.903	4.659	31.12.11	7.000

Noter:

- 1.3. Opgørelsen viser det faktiske forbrug (aktiviteter) på de pågældende projekter, målt som registrerede indtægter på projektet (indtægtsspejlinger).

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT
JUNI 2011

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
1.4 Ph.d. aktiviteter							
1.4.1	Ph.d.-optag - Humaniora/ Samfundsvidenskab	41	52	40	19	31.12.11	50
	Ph.d.-optag - IT	8	6	3	1	31.12.11	8
1.4.2	Antal godkendte afhandlinger	28	25	40	10	31.12.11	32
1.4.3	Antal udenlandske ph.d.-studerende	44	44	46	52	31.12.11	51
1.4.4	Antal ph.d.-skoler	6	3	3	3	31.12.11	3

Noter:

2. Uddannelse

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.1 Ansøgninger og optag							
2.1.1	Antal optagne						
	Bachelor	2.484	2.347	2.533	ikke opgjort	1.10.11	2.638
	Kandidat	2.100	2.526	2.759	ikke opgjort	1.10.11	2.759
	Executive Master	200	436	428	ikke opgjort	1.10.11	400
	Diplom	1.510	1.584	1.677	ikke opgjort	1.10.11	1.584

Noter:

2.1.1: Opgørelsen baseres på 1. oktober-tallene. Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.2 Studenterfracfald							
2.2.1	Frafald, efter normeret tid + 1 år						
	Bachelor, SAMF	30%	30%	27%	ikke opgjort	25.10.11	27%
	Bachelor, HUM	43%	41%	38%	ikke opgjort	25.10.11	40%
	Kandidat, SAMF	23%	21%	23%	ikke opgjort	25.10.11	20%
	Kandidat, HUM	27%	28%	22%	ikke opgjort	25.10.11	25%

Noter:

2.2.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT
JUNI 2011

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.3 Gennemførelse							
2.3.1	Gennemførelse, normeret tid						
	Kandidat, SAMF	15%	19%	14%	ikke opgjort	25.10.11	23%
	Kandidat, HUM	1%	2%	9%	ikke opgjort	25.10.11	3%
2.3.2	Gennemførelse, normeret tid + 1 år						
	Bachelor, SAMF	68%	68%	70%	ikke opgjort	25.10.11	70%
	Bachelor, HUM	52%	57%	59%	ikke opgjort	25.10.11	58%
2.3.3	Gennemførelsestid (år)						
	Bachelor, SAMF	2,9	2,9	2,9	ikke opgjort	25.10.11	2,9
	Bachelor, HUM	3,4	3,1	3,1	ikke opgjort	25.10.11	3,1
	Kandidat, SAMF	3,2	2,9	2,9	ikke opgjort	25.10.11	2,9
	Kandidat, HUM	3,6	2,9	3,1	ikke opgjort	25.10.11	2,9

Noter:

- 2.3.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter. Dette betyder at 2010-opgørelsen i UK svarer til beregningsen for 2009, idet gennemførelse på normeret tid og gennemførelse på normeret tid + 1 år baseres på den samme årgang.
- 2.3.2: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.
- 2.3.3: Tallene er opgjort efter 5 års studietid.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.4 Uddannelser tilpasset samfundets behov							
2.4.1	Beskæftigelsesgrad for færdiguddannede						
	Kandidat, HUM	66%	86%	80%	ikke opgjort	31.12.11	80%
	Kandidat, SAMF	78%	82%	81%	ikke opgjort	31.12.11	88%

Noter:

- 2.4.1: Opgørelsen bygger på VTU's statistik, der viser hvad nyuddannede laver 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse. Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik. Tallet for 2010 omfatter den måling foretaget med udgangspunkt i 2008-data.
Det skal bemærkes, at tallet ikke omfatter personer, der opholder sig i udlandet på måletidspunktet, hvilket for CBS' dimittender ligger relativt højt i 2010-målingen (10-11%). Ledigheden for HUM-dimittender lå desuden i 2010-målingen på 4 % og for SAMF-dimittender på 2 %.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.5 Iværksætteri							
2.5.1	Antal udbudte kurser i Entrepreneurship - i ECTS	177	289	248	ikke opgjort	31.12.11	300

Noter:

- 2.5.1: Tallet for 2008, 2009 og 2010 baseres på en opgørelse udarbejdet af Øresundsuniversitetet. Samme opgørelse anvendes ligeledes i Øresundsuniversitetets rapportering af universiteternes aktiviteter inden for entrepreneurship. I 2006 opgjorde CBS selv tallet. Den nye opgørelse forventes at være væsentlig mere valid og veldokumenteret.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT
JUNI 2011

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.6 Internationalisering af uddannelserne							
2.6.1	Antal CBS-studerende på udenlandsophold	771	1.000	1.165	ikke opgjort	1.10.11	1.100
2.6.2	Antal udenlandske studerende på CBS						
	Full-programme	1.336	1.902	2.415	ikke opgjort	1.10.11	2.000
	Udveksling	876	1.029	1.116	ikke opgjort	1.10.11	1.100

Noter:

2.6.2: I opgørelsen af antallet af full-time indgår studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.7 Kvalitet i uddannelserne							
2.7.1	Andel oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	0%	100%	100%	100%	31.12.11	100%
2.7.2	Strategi for undervisningsformer/efteruddannelse af undervisere	ja	ja	ja	ja	31.12.11	ja
2.7.3	Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	6.064	6.787	4.492	ikke opgjort	31.12.11	7.200
2.7.4	Studievejledningsaktivitet: procentvis andel af vejledere med vejlederuddannelse (årsværk)	100%	100%	100%	ikke opgjort	31.12.11	100%
2.7.5	Studievejledningsaktivitet: antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning	12,25	13,92	14,90	ikke opgjort	31.12.11	15,00

Noter:

2.7.3: CBS har i efteråret 2010 besluttet at omorganisere den interne kompetenceudvikling, herunder at flytte kursusudbuddet fra CBS Learning Lab til Dekanen for Uddannelse. Dette har medført to forhold, der har betydning for opgørelsen: 1. Et periodisk fald i udbuddet af kurser i 2. halvår 2010. 2. En mangelfuld registrering af en del af efteruddannelsesaktiviteterne i 2. halvår 2010, hvilket betyder, at det opgivne tal formentlig er lavere end det reelle antal timer.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
2.8 Efter- og videreuddannelse							
2.8.1	Antal kursister (Master og Diplom)						
	Antal årselever	1.417	1.557	1.615	ikke opgjort	31.12.11	1.557
	Antal betalende personer	6.582	6.937	7.887	ikke opgjort	31.12.11	6.937
2.8.2	Deltagerbetaling (i 1.000 kr.)						
	Executive Master	40.065	50.833	55.495	ikke opgjort	31.12.11	50.833
	Diplom	42.636	63.237	69.247	ikke opgjort	31.12.11	70.100

Noter:

2.8.1: Tallene er opgjort på basis af indberetninger til VTU og UVM. For antallet af betalende personer er der tale om en bruttoopgørelse, hvor ét cpr.nr. godt kan forekomme flere gange. For 2006 og 2007 omfatter tallene også tomladser/enkeltfag (incl ISUP) på daguddannelserne, mens tallene for 2008, 2009 og 2010 udelukkende omfatter master-

3. Videnspredning

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
3.1 Samarbejde med professionshøjskolerne							
3.1.1	Aktiviteter gennemført i samarbejde med professionshøjskolerne	-	2	2	2	31.12.11	Samarbejde med professionshøjskolerne i regionen

Noter:

3.1.1: CBS har en aftale med Metropol hvor der samarbejdes om Master i SKAT, og en aftale med UCS omkring MMD.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
3.2 Deltagelse i den offentlige debat							
3.2.1	Antal presseklip, der citerer CBS-forskere, ledere og studerende som eksperter	5.271	8.575	6.615	ikke opgjort	31.12.11	8.575
3.2.2	Antal formidlingsartikler / aktiviteter	995	2.221	2.871	ikke opgjort	31.12.11	2.500

Noter:

3.2.1 Opgørelsesmetoden er blevet ændret i 2009, idet der nu kun medtages eksterne søgninger.

3.2.2: Opgørelsen indeholder ikke presseklip opgjort i de digitale medier.

		Resultat 2006	Resultat 2009	Resultat 2010	Status juni 2011	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2011
3.3 Samarbejde med erhvervslivet							
3.3.1	Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA						
	Antal indskrevne	60	59	56	61	31.12.11	69
	Antal tildelte grader	6	6	14	2	31.12.11	7
3.3.2	Antal studerende på internship i virksomheder og organisationer	234	352	421	ikke opgjort	31.12.11	468

Noter:

3.3.1: DBA = Doctor of Business Administration

Anders Jonas Pedersen

Fra: Hakon Iversen
Sendt: 31. maj 2011 13:16
Til: Jan Molin; Wilbert van Meer; Karina Bech Sørensen; Anders Jonas Pedersen
Cc: Johs Kristensen
Emne: VS: Indkaldelse til møde om afslutning på tilsynet vedrørende samarbejde med SIMI

Vh hakon

Fra: Signe Nielsen [<mailto:sini@ubst.dk>]
Sendt: 31. maj 2011 10:20
Til: Alan Irwin; Hakon Iversen
Cc: Jens Peter Jacobsen; Birgit Kjølby; Mette Ring Rossing; Lene Britt Boisen
Emne: Indkaldelse til møde om afslutning på tilsynet vedrørende samarbejde med SIMI

Til Allan Irwin og Hakon Iversen

Universitets- og Bygningsstyrelsen vil hermed indkalde jer til møde om afslutning på den del af tilsynet med Handelshøjskolen i København, som vedrører den masteruddannelse, der blev udbudt i samarbejde med SIMI. I den forbindelse skal der også ske en afslutning af årets tilsynsrapport for Handelshøjskolen i København, så den kan offentliggøres inden sommerferien.

Vi foreslår at mødet afholdes **torsdag den 23. juni kl. 13-14** på Jens Peter Jacobsens kontor, lokale 318, Universitets- og Bygningsstyrelsen, Bredgade 43, 1260 København K. Hvis ikke I har mulighed for at deltage på ovennævnte tidspunkt, er I velkomne til at kontakte os, så vi kan finde et andet tidspunkt.

På mødet ønsker UBST at drøfte:

1. Afslutning på tilsynet om samarbejdet med SIMI
2. Offentliggørelse af årets tilsynsrapport om Handelshøjskolen i København

Inden mødet sender UBST udkast til årets tilsynsrapport til Handelshøjskolen i København, så I har mulighed for at forholde jer til de mindre ændringer i rapporten.

Fra UBST deltager: Jens Peter Jacobsen, Birgit Kjølby, Mette Ring Rossing, Lene Britt Boisen og Signe Nielsen.
Fra Handelshøjskolen deltager: Allan Irwin og Hakon Iversen fra ledelsen. Hvis Handelshøjskolen i København ønsker flere deltagere på mødet, bedes I kontakte os i god tid inden mødet.

Med venlig hilsen

Signe Nielsen
Fuldmægtig

Ledelsessekretariatet
Direkte telefon +45 7231 8553 (OBS - nyt nummer)
E-mail: sini@ubst.dk

**Ministeriet for Videnskab,
Teknologi og Udvikling**

Universitets- og Bygningsstyrelsen
Bredgade 43
DK-1260 København K
Telefon: +45 3395 1200
Fax: +45 3395 1300
E-mail: ubst@ubst.dk
www.ubst.dk

Handelshøjskolen i København
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg C



Universitets- og
Bygningsstyrelsen
Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Danish University
and Property Agency

Ministry of Science
Technology and Innovation

Masteruddannelse udbudt af CBS-SIMI Executive – aktuel status

Der blev i slutningen af 2010 gennemført en fusion mellem Fonden for Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE) og Scandinavian International Management Institute Fonden (SIMI). SIMI afbrød som led i fusionsplanerne akkrediteringen af fondens masteruddannelse (MBA). Der opstod herefter en uklar situation for tre hold studerende:

- hold 16, der havde afsluttet masteruddannelsen ved SIMI,
- hold 17, der var i gang med at gennemføre masteruddannelsen, og
- hold 18, hvis masteruddannelse var planlagt til at begynde 2. halvår 2011.

Der blev i april 2011 afholdt møde mellem Handelshøjskolen i København og Videnskabsministeriet, Universitets- og Bygningsstyrelsen, om forløbet – særligt om retsstillingen for de studerende på hold 17. Ministeriet præsenterede herunder et forslag til løsningsmodel for studerende på hold 17, der herefter blev forelagt de studerende. Løsningsmodellen indebar, at de studerende gennemførte den resterende del af uddannelsen på Handelshøjskolen inden for rammerne af reglerne om masteruddannelse tilrettelagt som fleksibelt forløb.

Ved brev af 11. maj 2011 meddelte Universitets- og Bygningsstyrelsen sin afgørelse til Handelshøjskolen vedrørende den titel, som studerende fra hold 17, der tager imod det nævnte tilbud, kan opnå ved gennemførelse af uddannelsen på Handelshøjskolen.

På den baggrund skal styrelsen anmode Handelshøjskolen om en redegørelse for den aktuelle status for de studerende på hold 16, 17 og 18.

Redegørelsen skal herunder indeholde oplysning om:

- status for udstedelse af nye eksamensbeviser for de studerende på hold 16,
- status for de studerende på hold 17, herunder hvor mange studerende der har taget imod tilbuddet om at gennemføre den resterende del af uddannelsen som et fleksibelt forløb på Handelshøjskolen,
- status for studerende på hold 18, herunder om nogle af de studerende er blevet optaget på en reguleret masteruddannelse ved Handelshøjskolen, og
- status for, om studerende fra hold 16, 17 eller 18 har rejst civilretlige krav mod Handelshøjskolen og/eller mod CBS-SIMI Executive.

27. maj 2011

Universitets- og Bygningsstyrelsen

Bredgade 43

1260 København K

Telefon 3395 1200

Telefax 3395 1300

E-post ubst@ubst.dk

Netsted www.ubst.dk

CVR-nr. 2090 5808

Sagsbehandler

Thomas Voigt Lund

Telefon 7231 8664

Telefax 3395 1300

E-post tvl@ubst.dk

Sagsnr. 11-108343

Dok nr. 1883097

Side 1/2

Handelshøjskolen har i sin årsrapport fra 2010 anført det følgende:

"MBA-studerende fra det tidligere SIMI er i forbindelse med fusionen kommet i klemme, fordi SIMI ikke har genansøgt om sin tidligere EPAS-akkreditering. Det er meget beklageligt, men der er fra flere sider - også CBS' - udtrykt vilje til at prøve at hjælpe de studerende ud af den uheldige situation. Det skal dog slås fast, at SIMI's MBA ikke har noget med CBS' egne MBA-uddannelser at gøre. Det er heller ikke vurderingen, at CBS kan gøres ansvarlig ift. de MBA-studerende på SIMI."

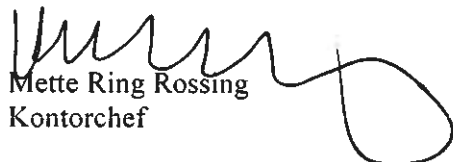
Handelshøjskolens vurdering i sidste pkt. om Handelshøjskolens mulige ansvar over for MBA-studerende på SIMI er refereret i Rigsrevisionens Erklæring og revisionsberetning om revision af Handelshøjskolen i Københavns (CBS) årsrapport for 2010. Styrelsen skal derfor anmode om en redegørelse for, hvordan Handelshøjskolen har foretaget den nævnte ansvarsvurdering. Redegørelsen skal herunder indeholde oplysning om, hvilke juridiske overvejelser der er indgået i vurderingen.

Universitets- og Bygningsstyrelsen skal anmode om at modtage Handelshøjskolens samlede redegørelse for de ovennævnte punkter vedlagt relevante bilag og dokumentation **senest onsdag den 15. juni 2011**.

Universitets- og
Bygningsstyrelsen

Side 2/2

Med venlig hilsen


Mette Ring Rossing
Kontorchef



N O T A T

Optagelse.dk og eksamensdatabase

30. maj 2011

RSN

Rie Snekkerup
Studieadministrativ Chef
Dir. tlf.: 38 15 32 60
rsn.stu@cbs.dk

Universiteternes bacheloroptag gennemføres inden for en stram tidsperiode. Årets studenter skal have deres eksamensbeviser, inden de kan søge, og allerede inden udgangen af juli skal de unge have besked, om de er optaget. Optaget er i vid udstrækning baseret på to statslige IT systemer: optagelse.dk hvor ansøgerne kan søge elektronisk; og eksamensdatabasen der indeholder gymnasieskolernes indberetninger af eksamensbeviser. Disse systemer ligger uden for Universiteternes kontrol og indflydelse.

Fra d. 5. juli til d. 13. juli skal Universiteterne behandle ansøgningerne – dvs. tjekke fagniveauer og eksamensbeviser, kontrollere at adgangskrav er opfyldt, og for kvote 2 ansøgere kontrollere dokumentation for kvote 2 aktiviteter, samt omregne og kontrollere beviser for internationale ansøgere. For at kunne behandle/færdigbehandle ansøgningerne inden for den stramme tidsfrist er universiteterne afhængige af, at optagelsessystemerne fungerer.

Ideelt set skal systemerne levere alle de nødvendige oplysninger om de ansøgere, der har søgt digitalt, men hvis systemet fejler, eller hvis der mangler eksamensbeviser/ dokumentation på beståede eksaminer og/eller supplerende uddannelse, står Universiteterne med problemet, idet Universiteterne i så fald skal indhente informationer og udbedre eventuelle fejl¹.

Til CBS var der i 2010 11.336 antal ansøgninger til bachelorstudier med 2.340 pladser til rådighed.

Desværre har optagelse.dk og eksamensdatabasen ved kvote 2 optaget i år (marts) vist sig at fejle igen. Denne gang med egentlige fejl i oplysningerne, idet der for en del ansøgere var for høje eller manglende fagniveauer. Heldigvis var der ved kvote 2 længere tid til at rette op på fejlen, men sker det igen til sommer, vil det blive meget

¹ Jf. Ombudsmandens afgørelse i forbindelse med sommeroptaget 2010, hvor en del digitale ansøgninger manglede oplysninger om eksamensresultater.

kritisk.

Udfordringerne blev drøftet i Uddannelsesgruppen af studiechefer for Danske Universiteter d. 2. maj 2011 og sidenhen har Danske Universiteter, Universitets og bygningsstyrelsen (ved direktør Jens Peter Jakobsen), samt repræsentanter fra Universiteterne afholdt møde d. 17. maj, med Undervisningsministeriets EDB center (UNI-C), som står for optagelse.dk. På mødet blev det gjort klart, at fejlene ikke må gentage sig til sommerens kvote 1 optag, og UNI-C blev bedt om at præsentere planer herfor.

På mødet blev det aftalt at nedsætte en task-force, der skal undersøge problemerne, samt inden 1. juni at underrette Universiteterne om IT systemernes parathed til at håndtere sommeroptaget.

Hvad gør CBS

Det kan indledningsvist konstateres, at problemet er gældende for hele sektoren, og vi skal derfor samlet finde løsninger. Problemerne har dog forholdsmæssigt stor betydning på CBS, da vi dels har relativt mange ansøgere, og dels har adgangsbegrænsning på alle studier. Hvorfor CBS ikke "bare" kan lukke nogen ind, der fejlagtigt er afvist i første omgang.

CBS forventer, at task-forcen udarbejder en troværdig handlingsplan. Men selvom der er stor opmærksomhed om problemerne, vurderes risikoen for fejl i optagelse.dk og eksamensdatabasen stadig at være stor.

Vi er derfor nødt til at forberede os på, at mulige scenarier med fejl af større eller mindre karakter.

Alt afhænge af problemernes opfang vil vi:

- Mobilisere et akutberedskab af op til 10 personer, der kan flyttes til Admissions Office med dags varsel. Disse skal bistå med at tage kontakt til ansøgere, oplyse om fejlene og bede om supplerende dokumentation.
- Indgå en alliance med KU og andre universiteter, således at vi kan koordinere indsats og henvendelser til presse og studerende. Dette kan også indbefatte en fælles indsats i juni med opfordring til ansøgere om at søge i papirform (afhængig af task-forcen's tilbagemelding).
- Benytte de netværk CBS har til de øvrige af landets universiteter.
- Opfordre til at anvende papirbåren ansøgning (fremfor digital). Dette er dog langt fra en ønskværdig situation, eftersom den vil rejse stor bekymring blandt

de ansøgere der allerede har søgt digitalt. Denne løsning vil blive koordineret med de øvrige universiteter.

- Orienter CBS' bestyrelse, UBST og Danske Universiteter i fald der er større sammenbrud af systemer og dermed afgørende forsinkelser i behandlingen af ansøgninger.

Der er udarbejdet en beredskabsplan med flere mulige aktiviteter, ligesom der er udarbejdet en særskilt beredskabsplan for, hvordan oplysningspligten skal håndteres.

Finanslov og budgetlægning

Universiteternes budgetlægning under finanslovens betingelser



Indledning

Budgetlægning i en universitetsverden er en kunst, der kræver is i maven og stor opfindsomhed.

På den ene side skal universiteter planlægge over en meget lang horisont. Det siger sig selv, at uddannelsesudbud og forskningsprofil er noget, det tager tid at justere. Og endnu længere tid, hvis de skal lægges radikalt om.

På den anden side er universiteterne underlagt finansloven og de forlig, der indgås fra år til år.

Realiteten i dag er, at universiteterne hvert år i december måned kan læse budgettet ét år ud i fremtiden, for længere vil politikerne og Finansministeriet ikke forpligte sig.

Universiteternes økonomi er også påvirket af, at politiske forlig ofte er finansieret ved at beskære andre bevillinger. Det skaber uoverskuelighed i budgetlægningen og forvirring om realiteterne.

Hvis Danmark skal have maksimalt udbytte af investeringerne i forskning og uddannelse, er det afgørende, at der skabes klare linjer og langsigtede budgetter.

Derfor mener Danske Universiteter, at der bør skabes enighed om følgende:

1. Der bør arbejdes for at lave mere langsigtede forlig om universiteternes økonomi.
2. Der skal holdes fast i målsætningen om, at mindst 1 procent af BNP investeres i forskning og udvikling.

3. Globaliseringspuljen til forskning skal i vid udstrækning anvendes til at fastholde og gerne styrke basismidlerne.

4. Globaliseringspuljen til forskning skal anvendes til forskning - ikke til at finansiere uddannelsesaktiviteter i eller uden for universiteterne.

5. Taxametre og færdiggørelsesbonusser skal fastholdes på niveauet for 2011 - og på sigt skal der findes finansiering til at hæve det mellemste og højeste taxameter.

6. Øgede uddannelsesaktiviteter må ikke igen føre til beskæring af universiteternes andre bevillinger.

Overblik

Det er vanskeligt at få et samlet overblik over de bevillinger, der tilfalder universiteterne fremad i tiden.

Det skyldes for det første, at mange af universiteternes indtægter - anslået 2/3 - er aktivitetsafhængige eller konkurrenceudsatte. Et godt eksempel er uddannelsesindtægterne, der beskrives nedenfor.

En anden årsag er, at ca. 1/4 af universiteternes indtægter kommer fra eksternt finansierede forskningsaktiviteter.

Bevillinggiverne bag disse aktiviteter kender ofte ikke deres budgetter flere år ud i fremtiden, og universiteterne kan vanskeligt forudse, hvor stor en andel, de kan vente at få.

Problemet bunder i, at finanslovsforhandlingerne i praksis omhandler en række puljer og reserver, der som regel kun fordeles et år frem i tiden - og ikke over en årrække.

Skal man forsøge at skabe sig et overblik, så kan man tage udgangspunkt i finanslovens virksomhedsoversigt.

Virksomhedsoversigten er en oversigt over bevillingerne til og med finanslovsåret - suppleret af "overslagsår" 3 år frem i tiden. Overslagsårene omfatter typisk en årlig beskæring af bevil-

lingerne på 2 procent.

Beskæringen overføres til omstillingspuljer, som siden forhandles politisk. Nogle gange - som i finanslov 2011 - bliver de skåret væk.

Virksomhedsoversigten omfatter ikke reserver og puljer, der endnu ikke er fordelt. Der kan også være besparelser, der er aftalt men ikke udmøntet endnu.

Der er således aftalt en administrativ besparelse voksende til 250 mio. kr. fra og med 2013. Denne er ikke indregnet endnu.

Virksomhedsoversigten kan således på nogle måder betegnes som en slags minimumbudget, selvom Folketinget fra år til andet kan ændre i bevillingerne. Også i nedadgående retning.

Dette til trods, er virksomhedsoversigten langt hen ad vejen det bedste officielle bud på fremtidens budget, universiteterne har at forholde sig til i budgetlægningsen.

Og hvad står der så i virksomhedsoversigten? Ser man på uddannelsessiden, så vokser universiteternes uddannelsesbevillinger fra UBST med 353 mio. kr. fra 2010 til 2011 - og med yderligere 62 mio. kr. i 2012.

Herefter sker der et fald i uddannelsesbevillingerne sted frem mod 2014.

Faktisk falder bevillingerne med ca. 4 procent samtidig med at der skal produceres 6 procent flere STÅ (fra 80.000 til 85.000).

Basistilskuddet til forskning vokser med ca. 550 mio. kr. fra 2010 til 2011. Men den øgede ph.d.-forpligtelse udgør en betragtelig del af denne tilvækst.

Efter 2011 tegner det til et betragteligt fald i basistilskuddet på over 1 mia. kr. frem til 2014.

Endvidere reduceres posten til "øvrige formål". Dette gøres for at medvirke til at finansiere den tilvækst, der er i uddannelsesaktiviteterne.

Den samlede konklusion er således, at universiteterne får flere penge fra 2010 til 2011, men derefter er der udsigt til ganske betragtelige fald i bevillingerne de kommende år.

Basalt set betyder det, at universiteterne allerede i 2011 bliver nødt til at forberede sig på at kunne stå foran et nedskæringsscenarie. Og resultatet kan blive en uheldig stop-go situation foranlediget af, at man fra politisk hold ikke tør forpligte sig nogle år ud i fremtiden.

Danske Universiteter foreslår derfor:

1. Der bør arbejdes for at lave mere langsigtede forlig om universiteternes økonomi.

Virksomhedsoversigt. FL2011, mio.	2010	2011	2012	2013	2014
Uddannelsestilskud fra UBST	5.716	6.069	6.131	5.866	5.813
Basistilskud fra UBST, herunder	8.443	8.891	8.432	7.846	7.736
- Forskning	7.339	7.890	7.635	7.014	6.847
- Øvrige formål	1.138	1.043	838	872	929
Øvrige tilskud og indtægter, herunder	9.261	9.360	9.602	9.853	9.877
- Tilskudsfinansieret forskning	5.456	5.691	5.935	6.168	6.191
I alt	23.420	24.320	24.165	23.565	23.426

Forskningsfinansiering

I 2006 indgik blev velfærdsaftalen indgået. Som led heri blev det besluttet, at Danmark skulle investere mere i forskning. De offentlige investeringer i forskning skulle løftes til 1 procent af BNP.

Denne beslutning har fra og med 2007 løftet dansk forsknings bevillingsgrundlag betydeligt. Og pengene er omsat i en lang række samfundsnyttige initiativer, ikke mindst en markant vækst i uddannelsen af forskere.

Der er politisk enighed om at holde fast i målsætningen om, at Danmark skal investere 1 procent af BNP i forskning - også efter at velfærdsforliget udløber i 2012.

Målsætningen er et fald i forhold til investeringsniveauet i 2011 - og i kroner og ører lavere end målsætningen i velfærdsforliget fra 2006. Alligevel er det en god og vigtig målsætning, som det er værd at holde fast i som en slags minimum.

Nedenstående skema viser den overordnede forventning til udviklingen i de offentlige midler til forskning.

Forventning til off. investeringer i forskning, mio. kr.	2011	2012	2013	2014
Basismidler, heraf:	10.534	10.348	9.660	9.872
- Finanslovsmidler, inkl. lejeværdi af laboratorieinvestering	9.445	9.259	8.571	8.783
- Kommuner og regioner	1.089	1.089	1.089	1.089
Konkurrenceudsatte midler, heraf:	8.482	7.276	6.244	6.048
- Finanslovsmidler	6.774	5.443	4.265	4.069
- EU og Nordisk Ministerråd	1.306	1.431	1.577	1.577
- Danmarks Grundforskningsfond	402	402	402	402
Reserver til forhandling, heraf:	0	700	2.751	3.217
- Globaliseringspulje og tilpasning til 1 procent af BNP	0	700	2.578	2.999
Forskningsmidler i alt	19.015	18.324	18.655	19.136
Andel af BNP	1,06	1,00	1,00	1,00

Forskningsens finanslov, UBST, mio. kr.	2011	2012	2013	2014
Universiteter (inkl. fusioneret sektorforskning)	8.653,0	8.443,4	7.811,0	7.987,4
Andre forskningsinstitutioner	752,8	738,4	644,0	641,1
Forskningsråd mm.	2890,2	2.369,8	1.984,1	1.966,7
Internationale bevillinger	640,4	661,3	603,0	591,8
Ministerielle puljer	3.243,0	2.411,8	1.677,4	1.510,3
Reserver	0	0	203,4	217,8
I alt	16.179,4	14.624,7	12.922,9	12.915,1

Oversigten viser en forventning om et fald på 700 mio. kr. fra 2011 til 2012 som følge af, at der i finansloven for 2011 er lagt op til at flytte 668 mio. kr. fra denne forskningspulje til uddannelsesaktiviteter uden for universiteterne.

Efter 2012 ser man en samlet vækst i forskningsbevillingerne som følge af forventning til vækst i BNP.

Således ventes investeringsniveauet i 2014 at være oppe på niveauet for 2011.

Der er med andre ord tale om en zigzagkurs i investeringerne.

Graver man et spadestik dybere i finanslovsmidlerne til forskning, jf. ovenstående skema, viser det sig tydeligt, at basismidlerne til universiteterne falder med ca. 650 mio. kr.

I praksis er der tale om et fald på 1 mia. kr., jf. virksomhedsoversigten, da omstillingsreserven til forskning er indregnet som basismidler men i sidste ende kan blive udmøntet som meget andet end basisbevillinger.

Universiteterne er meget følsomme over for udsving i basisbevillingerne, da de rammer budgettet fuldt ud i det givne år. Udsving i de konkurrenceudsatte midler rammer over en årrække og kan derfor lettere håndteres.

Danske Universiteter mener derfor:

2. Der skal holdes fast i målsætningen om, at mindst 1 procent af BNP investeres i forskning og udvikling.

3. Globaliseringspuljen til forskning skal i vid udstrækning anvendes til at fastholde og gerne styrke basismidlerne.

4. Globaliseringspuljen til forskning skal anvendes til forskning - ikke til at finansiere uddannelsesaktiviteter i eller uden for universiteterne.

Uddannelsesfinansiering

Uddannelse er formentlig den bedste investering, et samfund kan gøre. For uddannelse - ikke mindst universitetsuddannelser - fører til øget produktivitet. Og det er til glæde for den enkelte, for virksomhederne og for samfundet.

De danske universiteter har de seneste år påtaget sig at uddanne en stadig større del af en årgang. Tilbage i 1990 var det således ca. hver tiende 9.-klasseelev, man forventede ville få en universitetsuddannelse. Tallet var i 2008 vokset til ca. hver femte.

Baggrunden for universiteternes evne til at optage stadig flere studerende er ikke mindst taxametersystemet, der i princippet medfører, at flere studerende fører til flere midler.

Taxametersystemet betyder nemlig, at universitetet modtager penge per bestået eksamen.

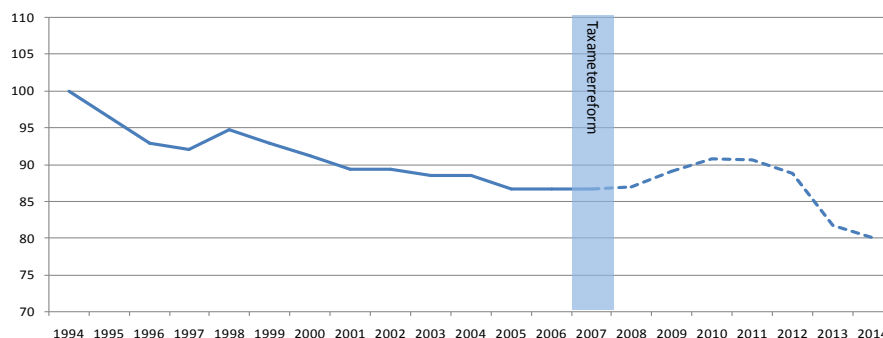
Taxametrene suppleres af en bonus for de studerende, der fuldfører bacheloruddannelsen på normeret tid plus ét år, og studerende, der fuldfører kandidatuddannelsen på normeret tid. Bonusserne finansieres gennem beskæring af taxametrene og er således finansieret af en fast pulje på finansloven.

Taxametrene er inddelt i tre kategorier. Den første kategori omfatter hovedparten af humaniora og samfundsvidenskab. Den anden kategori omfatter f.eks. matematik og geografi, mens den tredje kategori omfatter mere laboratorietunge uddannelser inden for teknik, natur og sundhed.

Takster ifølge finanslov 2011 1.000 kr.	Takst 1	Takst 2	Takst 3
Taxameter	46,2	67,1	98,1
Bachelorbonus	29,3	43,3	63,1
Kandidatbonus	16,6	24,4	35,7

Taksterne til universiteterne ligger generelt lavere end for andre uddannelsessektorer.

Indeksering af uddannelsebevillinger per STÅ
(2007-2014 vægtet i forhold til hovedområdefordeling)



Kilde: 1994-2006: Videnskabsministeriet, 2007-2014: Egne beregninger baseret på FL2011 og oplysninger fra Videnskabsministeriet.

Taxametersystemet er generelt et godt system, der fremmer det politiske ønske om, at så mange som muligt får en universitetsuddannelse.

Til gengæld er det et problem, at taksterne til uddannelserne løbende falder. Videnskabsministeriet har opgjort, at taksterne faldt med 13 procent fra 1994 til 2006. Herefter var der en fase med omlægning af taxametersystemet i 2007. Det førte til højere takster - men finansieret ved at skære i andre af universiteternes indtægter, hvorfor der her regnes med et uændret niveau fra 2006 til 2007.

Med finanslov 2011 lægges der igen op til besparelser i taksterne, således at der fra 2007 til 2014 ifølge Danske Universiteters beregninger kan konstateres et yderligere fald på 7,8 procent. Samlet set vil beskæringen af taksterne være på 20 procent i forhold til systemets indførelse 20 år tidligere - med mindre der findes midler uden for universiteternes normale bevillinger til at rette dette op.

Hvis man skal regne på, hvad beskæringen i uddannelses taksterne koster for universiteterne, kan det gøres på mange måder. En enkel måde er at tage udgangspunkt i finansloven, der viser et fald i uddannelses tilskuddet per STÅ på 7.100 kr. (fra 74.000 i 2011 til 66.900 i 2014).

Med en årlig STÅ-produktion på 85.112 i 2014 betyder det, at universiteterne i 2014 ville have fået 600 mio. kr. mere, hvis taksterne havde været fastholdt

på 2011-niveau. Det er en de facto-beskæring.

Regner man nærmere på beskæringen, så er den større end som så, fordi der også er flytninger mellem hovedområderne, og fordi nedskæringen på sundhedsvidenskab, teknisk videnskab og naturvidenskab har fundet sted siden 2009. Hvis alle besparelserne siden 2009 skal rulles tilbage og løftet af de laveste taxameter fastholdes efter 2012, vil det ifølge Danske Universiteters beregninger koste 800 mio. kr. i 2014.

Det er muligt, at politikerne i 2012 og 2013 finder et kompromis, der medfører, at skrækscenariet ikke realiseres - og derfor forsøger universiteterne at lægge forskellige scenarier for fremtidens økonomi.

Dette til trods så er det ikke hensigtsmæssigt, at institutionerne har så stor en usikkerhed om deres finansielle situation. Hvis der skal finde store besparelser sted, kan det nemlig ikke gøres fra det ene til det andet år. Det skal planlægges i god tid.

Derfor mener Danske Universiteter:

5. Taxametre og færdiggørelsesbonusser skal fastholdes på niveauet for 2011 - og på sigt skal der findes finansiering til at hæve det mellemste og højeste taxameter.

6. Øgede uddannelsesaktiviteter må ikke igen føre til beskæring af universiteternes andre bevillinger.

17. maj 2011
J.nr. 2008-2031-01
NB

Stikordsnotat fra Formandskollegiets møde med videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen torsdag den 12. maj 2011

I mødet deltog fra Videnskabsministeriet Charlotte Sahl-Madsen, Uffe Toudal Pedersen, Jens Peter Jacobsen, Niels Agerhus og Dina Bloch. Fra Danske Universiteter deltog Johannes Due, Nils Strandberg Pedersen, Michael Christiansen, Christian Nissen, Lars Bonnerup Bjørn, Sten Scheibye, Peter Schütze, Mogens Munk-Rasmussen, Jens Oddershede og Nikolaj Burmeister.

1. Universitetslov

Videnskabsministeren orienterede om forhandlingerne vedrørende universitetsloven og fortalte, at der er planlagt 3. behandling den 19. maj. Hun sagde, at man var kommet frem til alene at omtale "mål" frem for strategiske mål eller konkrete mål, og at anvendelsen af ordet "pålægge" ikke havde været heldig. I den nye tekst står i stedet, at ministeren skal indgå i dialog om udfoldelsen af målene.

Johannes Due kvitterede for ændringen, som han fandt, var en tilfredsstillende, pragmatisk løsning.

2. Akkreditering

Videnskabsministeren orienterede om sin beslutning om at fremrykke evalueringen af akkrediteringsinstitutionen. Hun gav udtryk for, at der arbejdes med en model for institutionsakkreditering, men at man fra politisk hold samtidig gerne vil holde øje med uddannelsernes relevans for arbejdsmarkedet, hvorfor der lægges op til en model for særakkreditering af enkelte, ledighedstruede uddannelser.

Jens Peter Jacobsen fortalte, at der har været drøftelser med universiteterne om en skitsering af den fremtidige model for institutionsakkreditering. Herefter er det tid til en politisk proces.

Jens Oddershede takkede for involveringen og sagde, at den overordnede model er et klart fremskridt. Det afgørende herefter bliver at sikre, at de samlede administrative byrder reduceres. Således vil universiteterne gerne deltage i arbejdet med at fortolke European Standards and Guidelines i dansk sammenhæng, udforme de konkrete kriterier og arbejde hen mod en fremtidig bekendtgørelse.

Videnskabsministeren gav udtryk for, at det er hensigten, at den fremtidige model skal medføre mindre administrativt arbejde.

Herefter drøftede deltagerne problemer med akkrediteringssystemets forsinkelse af uddannelsesudviklingsarbejdet samt de dertil knyttede spørgsmål om styring af uddannelsesudbuddet på de enkelte institutioner og i sektoren som helhed. *Jens Peter Jacobsen* sagde i den forbindelse, at Universitets- og Bygningsstyrelsen agter at spørge universiteterne, hvor mange uddannelser de har nedlagt de seneste år.

3. Universitetsledelse

Videnskabsministeren fortalte, at der i løbet af forhandlingerne om universitetsloven var blevet stillet mange spørgsmål og ændringsforslag, der i bund og grund havde til formål at trække ledelsesreformen tilbage. Hun vil derfor gerne inddrage universiteterne i arbejdet for at fremme forståelsen for modellen.

Johannes Due sagde, at der er en voksende forståelse for bestyrelsesmodellen, og at bestyrelserne har stået bag mange og vigtige reformer og ændringer på universiteterne. Han fandt det dog relevant at gøre mere bredt opmærksom på realiteterne i universiteternes styringsmodeller og de mange resultater, modellen har ført med sig. Dette synspunkt blev bakket op af flere eksempler fra andre formænd.

Michael Christiansen påpegede, at denne opgave ikke alene kan løftes af bestyrelsesformændene. Her er de valgte bestyrelsesmedlemmer gode ambassadører. Desuden kan rektorerne tage et initiativ. *Jens Oddershede* fortalte om sine initiativer for at støtte op om bestyrelsesmodellen og sagde, at punktet vil blive drøftet i Rektorkollegiet.

Formandskredsens medlemmer fandt, at åbenhed omkring bestyrelsens arbejde kan fremme forståelsen for modellen, og formændene gennemgik herefter deres institutioners politikker vedrørende åbenhed. Der tegnede sig et billede af, at kun bestyrelsespunkter vedrørende bygge- og personsager holdes lukket. Flere universiteter arbejder også med planer om at kunne åbne yderligere op om bestyrelsesarbejdet.

Deltagerne drøftede herefter, hvorledes de formelle organer kan suppleres af inddragelse af institutionernes fremmeste forskere i udviklingen af strategier. Der var enighed om, at dette er et centralt spørgsmål, der skal håndteres på en måde, så det ikke kolliderer med linjeansvaret og den enstrengede ledelse.

4. Eventuelt

Peter Schütze gjorde ministeren opmærksom på, at det er særdeles vanskeligt at lægge budgetter med den eksisterende finanslov og de deri lagte fald i bevillingerne.

Jens Oddershede fortalte, at denne problemstilling rammer alle universiteterne, der følger i regi af Økonomigruppen har iværksat et arbejde om budgetlægningsscenarier.

