1. BESØG PÅ CSE OG RUNDVISNING I PORCELÆNSHAVEN

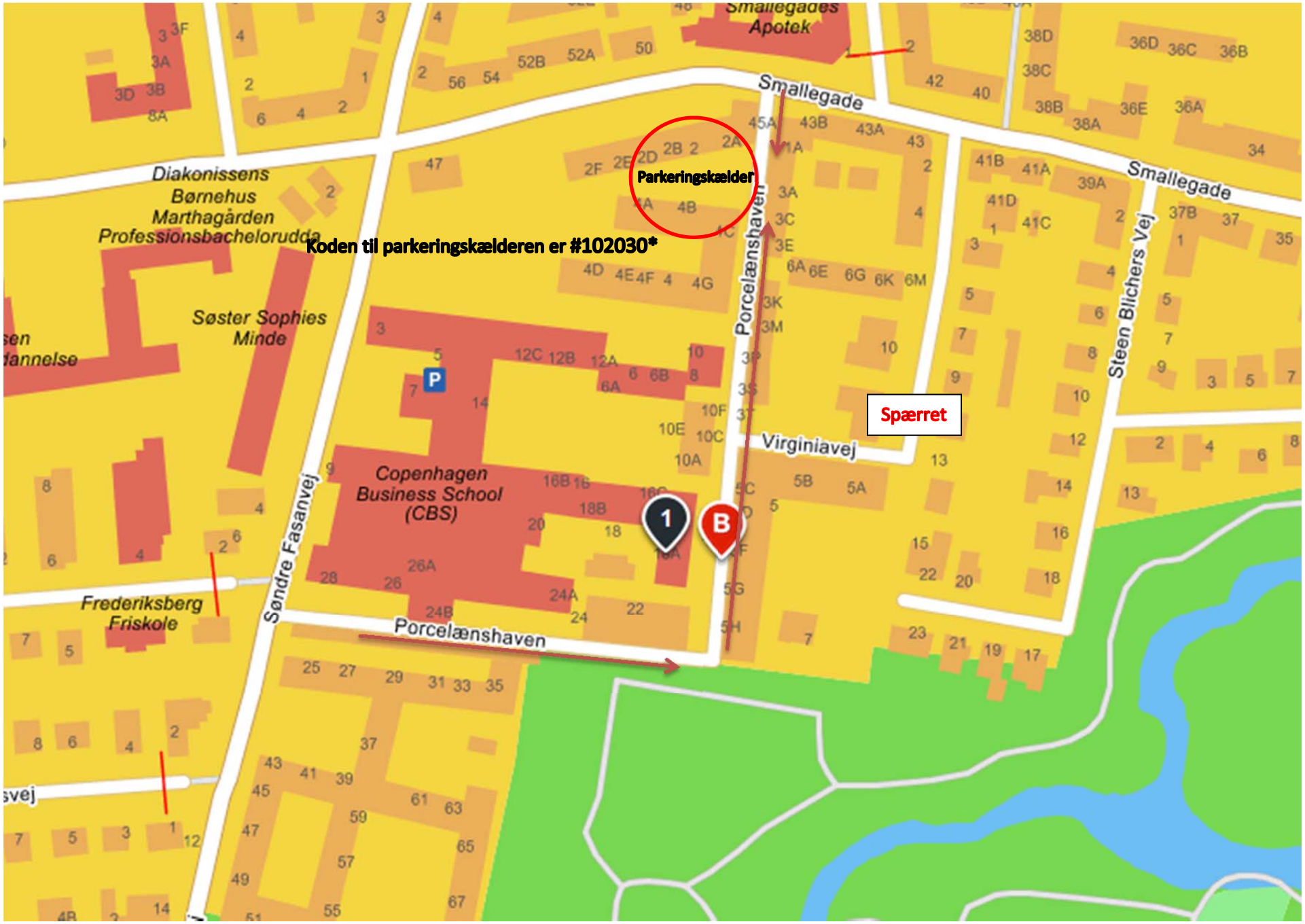
Bestyrelsen indtil videre i sin ”Campus-rundtur” besøgt Eksamenshallen, Flintholm, Dalgas Have og Kilen. Bestyrelsen holder til ”dagligt” sine møder på Solbjerg Plads. Bestyrelsen besøger ved dette møde Porelænshaven, og til juni-mødet vil bestyrelsen besøge det nye Graduate House. Dermed vil bestyrelsen til juni have besøgt hele Campus undtaget rene administrationsbygninger og det kommende Studentinnovation House (politistationen).

Programmet for bestyrelsens rundtur og møde ser således ud:

Tid	Sted	Aktivitet
12:30-13:00	Ovnhallen, galleriet	Ankomst og frokost (valgfri)
13:00-14:00	Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)	Præsentation af CSE ved daglig leder og studerende/iværksættere
14:00-14:30	Porcelænshaven	Rundtur i Porcelænshaven
14:45-16:45	Råvarebygningen, 4. sal (lokale R4.17)	Bestyrelsesmøde

Vedrørende ankomst:
I vedlagte bilag kan i se et kort over området. Det forudsættes, at Ovnhallen er kendt af alle i bestyrelsen.
Metro: der er ca 5-10 minutters gang fra Fasanvej Metro
Bil: På kortet er angivet parkeringskælder, hvor der kan parkeres gratis. For portåbning skal tastes følgende kode: **#102030***

Bilag:
1.1 Parkering


Smallegades Apotek
Smallegade
Smallegade
Parkeringskælder
Koden til parkeringskælderen er #102030*
Diakonissens Børnehus Marthagården
Professionsbachelorudda
Søster Sophies Minde
Copenhagen Business School (CBS)
Frederiksberg Friskole
Søndre Fasanvej
Porcelænshaven
Porcelænshaven
Virginiavej
Steen Blichers Vej
Spærret
1
B
P

2. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden
Der er ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Det indstilles:
- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:
2.1 Forslag til dagsorden
2.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat
Der er foretaget enkelte sproglige rettelser og tilføjet en sætning under pkt. 3 (Status på besparelser 2017):
CBS' ledelseskodeks havde ikke været brugt aktivt som ledelsesinstrument i processen – dette vil også indgå i evalueringen af processen.

Det indstilles:
- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:
2.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 25. februar 2015

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 24. juni 2015:

- Campus-besøg: Graduate House
- Flerårsbudget
- Forskningsredegørelse 2015
- Udpegning af bestyrelsesmedlemmer (ved bestyrelsens udpegningsorgan)
- Emner til bestyrelsens seminar oktober 2015
- Evt. møde med Jørgen Søndergaard

Forslag til dagsorden – B2 27. april

170415

1.	**Besøg på CSE og rundvisning i Porcelænshaven**	13.00-14.30
2. a. b.	**Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning** Godkendelse af dagsorden Godkendelse af referat	14.45-14.50
3. a. b.	**Det politiske landskab - drøftelse** Fælles om god uddannelse Erhvervskandidat	14.50-15.20
4.	**Projekt: Den studerendes møde med CBS - orientering**	15.20-15.40
5.	**Anbefalinger for god selskabsledelse - drøftelse**	15.40-16.00
6. a. b. c.	**CBS økonomi – drøftelse** Budgetopfølgning Lønanalyse og HR-data CBS' likviditet	16.00-16.20
7. a. b. c.	**Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt** Aktivitetsrapport Direktionens klummer Mundtlige meddelelser	16.20-16.45

Bilagsoversigt

170415

1.1 Parkering

2.1 Forslag til dagsorden
2.2 Bilagsoversigt
2.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 25. februar 2015

3.1 Fælles om god uddannelse
3.2 Sikker vej til arbejdsmarkedet - Erhvervskandidat (vedlagt som hæfte)

4 Ingen bilag

5.1 Udkast til afrapportering for CBS
5.2 *Baggrund:* Anbefalinger for god selskabsledelse
5.3 Udkast til profil/kompetenceskema for bestyrelsesmedlemmer

6.1 Første kvartals økonomiopfølgning 2015
6.2 Lønanalyse 2013-2014
6.3 Udvalgte HR data for CBS
6.4 CBS' likviditet 2015-2017

7.1 Aktivitetsrapport april 2015
7.2 DIR klummer

Bestyrelsen

2. marts 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 25. FEBRUAR 2015

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Jakob Ravn og Morten Thanning Vendelø.

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: Institutionsrevisor, Ernst & Young, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard, samt Rigsrevisionen ved afdelingsleder Helle Wonge og kontorchef Tina Laigaard (pkt. 2). Medlemmer af Akademisk Råd ved Keld Laursen, Nanna Mik-Meyer, Marie Louise Mors og Viktor Grønne (pkt. 6).

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning
Formanden indledte mødet med at byde velkommen til Andreas Gjede, der fra 1. februar er indtrådt i bestyrelsen som nyt studentervalgt medlem.

a. Godkendelse af dagsorden
Formanden gjorde opmærksom på at punkt 7 (bestyrelsesevaluering) på dagsordenen vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2.

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat
Bestyrelsen godkendte referaterne fra bestyrelsesmødet d. 10. december 2014, og underskrev det på mødet.

2. Årsrapport 2014 og revision – beslutning
Institutionsrevisor, Ernst & Young, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog i dette punkt. Rigsrevisionen ved afdelingsleder Helle Wonge og kontorchef Tina Laigaard deltog ligeledes i punktet.

a. Årsresultat 2014 og godkendelse af årsrapport 2014
Universitetsdirektøren redegjorde kort for årets resultat sammenlignet med Q3-budgetopfølgningen og primobudgettet. Årets resultat blev et underskud på 37 mio. kr. mod et primobudget på -35 mio. kr. og et forventet resultat ved Q3-budgetopfølgningen på – 44 mio. kr. Der var således ikke nogen større nyheder ved årsresultatet ift. Q3.

Et af de væsentligste resultater i året har været et stort træk på CBS' frie likviditet som følge af finansieringen af større anlægsinvesteringer (primært Graduate House og politigården/studenterhus). CBS' kapitalberedskab er således i løbet af året i alt nedbragt med ca 170 mio. kr. til godt 100 mio. kr. Eftersom CBS også i 2015 budgetterer med dels underskud og dels større anlægsinvesteringer (primært restinvestering i Graduate House), så prognosticeres den frie likviditet nedbragt til godt 26 mio. kr. ultimo 2015. Der er derfor behov for i løbet af 2015 at reetablere et passende likviditetsberedskab. Bestyrelsen vil blive orienteret om dette på mødet i april.

Universitetsdirektøren forklarede på forespørgsel fra bestyrelsen, at det endnu ikke var muligt at konstatere om de lavere indtægter fra deltagerbetaling var udtryk for en varig trend, men at ledelsen er opmærksom på udviklingen og vil vende tilbage til bestyrelsen, hvis der observeres en nedadgående trend. Universitetsdirektøren forklarede ligeledes, at ledelsen havde skarpt fokus på TAP-lønningerne, der er steget i året. Stigningen er primært udtryk for en kontrolleret investering i visse dele af driften, og indsourcing af konsulenter, hvor der kan etableres en business case for indsourcingen (primært det juridiske område og IT-området). Universitetsdirektøren henviste i øvrigt til notatet om årets resultat (bilag 2.1), der mere detaljeret redegjorde for årets bevægelser.

Inden bestyrelsens behandling af årsrapport 2014 gjorde universitetsdirektøren opmærksom på, at der var fundet en fejl i regnskabsnote 2 som vil blive rettet efter bestyrelsens godkendelse og underskrift.

Herefter drøftede bestyrelsen målopfyldelsen i udviklingskontrakt 2012-2014. Ledelsen konstaterede at målopfyldelsen ikke var tilfredsstillende i det kun 6 ud kontrakten 14 opgjorte mål var opfyldt. Særlig var det skuffende at gennemførselstiderne var steget og antallet af kandidat-dimittender var faldet. Bestyrelsen drøftede mulige årsager til denne tilsyneladende ændring i de studerendes adfærd, herunder fremdriftsreform, tilknytningsproblemer til studiemiljø efter hjemkomst fra udvekslingsophold, samt hvorvidt studerende udskyder eksamener for bedre at kunne opnå et godt resultat. Ledelsen fandt det ligeledes beklageligt, at målet om studentertilfredshed og eksternt finansieret forskning heller ikke var nået.

Bestyrelsen fandt ligeledes målopfyldelsen utilfredsstillende – ikke mindst fordi flere af målene går igen i den nye udviklingskontrakt, men konstaterede samtidig, at det var positivt, at målet om at CBS kandidaters beskæftigelse skal ligge under landsgennemsnittet, var nået. Bestyrelsen

ønskede i forbindelse med efterårets strategiseminar en nærmere drøftelse af hvorledes studentertilfredsheden kan forbedres.

Bestyrelsen konstaterede, at årsrapporten indeholdt god og relevant information om CBS og var retvisende for årets aktiviteter og økonomiske resultat. Bestyrelsen godkendte årets resultat og CBS' årsrapport 2014 under forudsætning af, at den meddelte rettelse blev gennemført og underskrev årsrapporten efter revisionens gennemgang af årets revision.

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision
Eskild N. Jakobsen og Martin Bakkegaard gennemgik årets revision og revisionsprotokollatet.

E&Y indledte med at forklare, at de i årets revision særligt havde haft opmærksomhed rettet mod: implementeringen af STADS, de store tilgange på balancesiden, samt hensættelser til reetablering af lejemål og feriepengeforpligtigelsen.

Institutionsrevisors overordnede konklusioner på den udførte revision var:

- at årsrapporten kunne påføres en revisionspåtegning uden forbehold og kritiske bemærkninger
- at CBS udviste en forsvarlig administration af offentlige midler
- at revisionen i øvrigt ikke havde givet anledning til kritiske bemærkninger i protokollen
- at den regnskabsmæssige behandling af årets hensættelser vurderes forsvarlig
- at revisionen er enig i ledelsens vurdering vedr. reetablering likviditetsberedskab

Tina Laigaard og Helle Wonge gennemgik Rigsrevisionens afrapportering. Rigsrevisionen havde i deres revision af årsregnskabet støttet sig op ad institutionsrevisors udførte arbejde og arbejdsnotater. Rigsrevisionen havde fremsendt en afrapportering til bestyrelsen uden kritiske bemærkninger og erklærede sig enige i institutionsrevisors konklusioner. Rigsrevisionen fremhævede særligt den mangelfulde opfyldelse af målene i udviklings-kontrakten, samt at opgørelsesmetoden for feriepengeforpligtigelsen var ændret, og at de var enige i den nye opgørelsesmetode.

Bestyrelsen tog revisionsprotokollaterne og Rigsrevisionens afrapportering til efterretning og underskrev protokollaterne.

3. Status på besparelser 2017 - orientering
Rektor gav en mundtlig status på besparelsesprocessen, der skal bringe balance i CBS' indtægter og udgifter i 2017. Rektor indledte med at konstatere, at der var indgået 67 frivillige aftaler af forskellig karakter, hvilket betød, at det ikke havde været nødvendigt at afskedige medarbejdere. Samtidig betød omfanget af de indgåede aftaler, at CBS har "overopfyldt" sit sparemål for 2017 med 6-7 mio. kr. Rektor pointerede, at selvom der lykkeligvis ikke skulle foretages afskedigelser, så ventede der organisationen et hårdt arbejde forude efterhånden som de frivillige aftaler får effekt i form af fratrædelser. Det bliver ikke nogen let øvelse, eller uden

omkostninger for kvaliteten, at tilpasse CBS' uddannelsesaktiviteter til en situation med færre forskere pr. studerende, når behovet snarere er det modsatte.

Bestyrelsen og direktionen drøftede herefter, hvilke læringspunkter, der kunne uddrages fra processen. I den forbindelse redegjorde rektor for den foreløbige evaluering af processen, der pt. gennemføres med HSU og andre samarbejdsfora på CBS.

Bestyrelsen hæftede sig især ved følgende læringspunkter:

- Generelt positivt samarbejdsklima mellem ledelse, samarbejdsfora og tillidsrepræsentanter – trods udfordringen.
- Enkelte steder fungerede samarbejdsrelationen og inddragelse af medarbejdere ikke godt nok, og der er behov for klarere rammer for især institutternes samarbejdsfora. CBS' ledelseskodeks havde ikke været brugt aktivt som ledelsesinstrument i processen – dette vil også indgå i evalueringen af processen.
- CBS skal blive bedre til at forklare og introducere internationale jobkandidater og ansatte til det danske arbejdsmarkedssystem og hvordan begrebet "tenure" kan oversættes til en dansk sammenhæng.
- Der er behov for en bedre opfølgningskultur ift. den enkelte medarbejders resultater og præstationer. Bestyrelsen ønskede at drøfte dette tema ved efterårets strategiseminar.
- Eventuel skade på CBS' internationale brand er svært at vurdere på nuværende tidspunkt, men der er ingen tvivl om at den bebudede afskedigelsesrunde har vakt opsigt internationalt.

Bestyrelsen konkluderede, at med de frivillige aftaler var situationen gået fra meget ubehagelig til "kun" ubehagelig, og at ledelsen havde fået mange læringspunkter at gå videre med.

4. Det politiske landskab - drøftelse

a. Kvalitetsudvalgets afsluttende rapport

Rektor indledte punktet med at henvise til det omdelte materiale. Rektors vurdering var, at ministeren og det politisk-administrative miljø's opfølgning på rapporten primært var fokuseret på:

- Initiativer, der skal øges prestigen ved undervisning og øge omfanget af forskere som de studerende møder under deres uddannelse
- Optagelsessystemet ved de videregående uddannelser. Der bliver næppe obligatorisk krav om ændringer i den nuværende fremgangsmåde, men mulighed for større "eksperimentering"
- Muligheden for at etablere et bachelor-arbejdsmarked

Bestyrelsen drøftede herefter, hvorledes universitetssektoren som helhed kan blive bedre til at reagere proaktivt på politiske problemstillinger, da sektoren fremstår konservativ og reaktiv, hvis den først kommer på banen når politiske initiativer er sat i værk.

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

b. Status på øvrige udviklinger i det politiske landskab

CBS' udviklingskontrakt 2015-2017
Rektor redegjorde for det afsluttende forløb frem mod formandens og ministerens underskrivelse af udviklingskontrakten. Resultatet blev, at CBS nu har en udviklingskontrakt, hvor ministeriet anerkender de begrænsninger, som CBS' finansiering medfører. Det var rektors vurdering, at forhandlingsforløbet med ministeriet havde foregået i en konstruktiv ånd, og at hans indtryk var at dette også var ministeriets vurdering af forløbet.

Deloittes omkostningsanalyse
Universitetsdirektøren fortalte, at afrapporteringen af den annoncerede Deloitte-analyse af universiteternes omkostninger til uddannelse er blevet udsat uden nærmere begrundelser, og at det er uvist hvornår den vil udkomme.

Akkreditering
Uddannelsesdekanen fortalte, at CBS havde påbegyndt dialog med akkrediteringsinstitutionen om, hvilke krav CBS skal opfylde for at opnå fuld akkreditering. Selvom det var svært at få konkrete svar fra akkrediteringsinstitutionen vedr. krav til akkreditering var CBS indstillet på, at søge en så hurtig genakkrediteringsproces som muligt.

5. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

Universitetsdirektøren uddybede den udsendte orientering om forsinket ibrugtagelse af Graduate House.

6. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse
Formanden bød velkommen til repræsentanterne for Akademisk Råd: Keld Laursen, Nanna Mik-Meyer, Marie Louise Mors og Viktor Grønne.

Keld Laursen præsenterede hovedpunkterne i Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen som naturligt bar præg af den aktuelle besparelsesproces.

Keld Laursen indledte således med at konstatere, at set fra det akademiske maskinrum står CBS rimelig stærkt på trods af en relativ lav offentlig finansiering af CBS, og at der for nuværende ikke er meget alarmerende faresignaler i forhold til det akademiske virke på CBS på trods af, at der bliver færre faste VIP over de kommende år.

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

- Effekten af besparelserne (og omtalen af dem) på CBS' anerkendelse og tiltrækningskraft i den internationale universitetsverden.
- En erkendelse af, at CBS ikke har været klare nok i beskrivelserne af hvad "tenure" betyder i en dansk sammenhæng og hvordan det

danske arbejdsmarked fungerer i forbindelse med rekruttering af udenlandske medarbejdere. Det bør gøres klart for potentielle internationale ansøgere, at ”tenure” i amerikansk forstand ikke eksisterer i Danmark, men at større afskedigelser som følge af budgettilpasninger er en anomalitet på danske universiteter, og at det faktisk aldrig er sket i CBS’ historie.

- CBS’ nuværende Business in Society strategi; hvordan havde strategien virket som ledelsesværktøj i forbindelse med prioritering af besparelser? Er strategien klar nok i forhold til at sætte en retning for CBS fremover? Hvilken type strategi (konkret handlingsanvisende, prioritering af områder og initiativer, eller en generel ramme for CBS’ virke) bør en institution som CBS have?
- ”Kontakttimer” og forskningsbaseret undervisning, herunder den nedsatte taskforce, der skal komme forslag til hvordan antallet af kontakttimer kan øges:
    - Akademisk råd anerkendte og bifaldt bestyrelsens fokus på forskningsbaseret undervisning, men fremførte samtidig at udgangspunktet i dag er, at alle VIP i gennemsnit leverer de undervisningstimer de skal, så hvis de skal mere i auditoriet er der andet, der ikke skal laves.
    - Akademisk råd anførte også, at timer brugt på vejledning af studerende også burde være omfattet af begrebet ”kontakttimer”, da netop vejledning er kendetegnet ved tæt kontakt med de studerende, og at det er her de studerende mest udfordres i forhold til at reflektere over den forskningsbaserede undervisning, de har modtaget.
    - Akademisk Råd anviste herefter en række områder som kunne indgå i taskforcens videre arbejde, herunder: at se på VIP individuelt, da der er stor spredning i forhold til hvor meget undervisning, hver VIP erlægger; at genoverveje internt frikøb af BiS platformsledere, at fokusere på årsager til at nogle VIP har relativt få undervisningstimer og et generelt fokus på ”at hæve bunden”, at overveje eventuelt at indføre en form for minimumsundervisning for VIP pr semester.
    - Bestyrelsen gentog, at den ønskede at få belyst, hvad det ville kræve at hæve det gennemsnitlige antal timer i auditoriet for faste VIP, da det nuværende niveau for denne gruppe er uholdbart lavt. Bestyrelsen forventede at daglig ledelse vil tage Akademisk Råds input med i det videre arbejde.

Efter drøftelsen takkede bestyrelsen for afrapporteringen og drøftelsen. Bestyrelsen fandt, at drøftelserne gav et godt indsigt i organisationens akademiske maskinrum og gav et godt indblik i de udfordringer, den strammere økonomi giver på institutterne. Bestyrelsens formand følger Akademisk Råds rapportering op ved at deltage i Akademisk Råds møde d. 26. april 2015.

CBS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

2. marts 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

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

2. marts 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

7. Bestyrelsesevaluering og rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer - drøftelse
Punktet blev behandlet for lukkede døre- referatet af punktet er dog offentligt.

Bestyrelsen godkendte den udsendte profilbeskrivelse for de to nye eksterne medlemmer, der skal rekrutteres i løbet af 2015 som afløsning for Peter Schütze og Eva Berneke, der udtræder af bestyrelsen 31. januar 2016. Bestyrelsen bad formanden, i samråd med sekretariatet, at tilrettelægge en tidsplan for rekrutteringen, herunder involvering af bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan.

Bestyrelsen drøftede resultaterne af bestyrelsesevalueringen og konstaterede, at resultaterne lå stabilt ift. sidste års evaluering. Formanden lovede i den forbindelse, at der vil blive sat fokus på de opfølgningspunkter fra sidste års evaluering, der endnu ikke var imødekommet. Formanden vil indkalde bestyrelsesmedlemmerne til bilaterale møder i løbet af den kommende måned.

Kommende møder:
Mandag d. 27. april 2015 kl 13-17
Onsdag d. 24. juni 2015 kl 13-17
Torsdag d. 10. september 2015 kl 13-17
Torsdag d. 22. oktober kl 12 til fredag d. 23. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 2015
Tirsdag d. 15. december 2015 kl 15-21 (inkl. middag).

3. DET POLITISKE LANDSSKAB - DRØFTELSE

a. Fælles om god uddannelse

Ministeren samlede d. 9.-10. april ledelsesrepræsentanter fra institutionerne under hendes ministerium til det årlige Uddannelsesmøde. I forbindelse med Uddannelsesmødet offentliggjorde ministeren papiret ”Fælles om god uddannelse”, der i dagene inden mødet blev forhandlet på plads mellem ministeriet og rektorerne. Papiret omtales som et fælles forståelsespapir og blev ledsaget af følgende beskrivelse i ministeriets pressemeddelelse: *”Rektorerne og uddannelses- og forskningsministeren er enige om en kvalitetserklæring for de videregående uddannelser. Erklæringen har fokus på fælles ansvar for studier på fuld tid, øget indsats for bedre praktik og mere relevante uddannelser samt bedre match i optaget.”*

Efterfølgende har universitetssektoren haft deres årlige møde med hinanden, politikere og interesseorganisationer, det såkaldte Dialogforum.

Rektor vil orientere fra Uddannelsesmøde og Dialogforum, herefter drøftelse ”Fælles om god uddannelse”.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter fælles om god uddannelse

Bilag:
3.1 Fælles om god uddannelse

b. Erhvervskandidat

Rektor har indledt sin årlige runde med besøg hos de politiske ordførere. I år er fokus på muligheden for at etablere kandidatuddannelser på deltid for studerende med fuldt erhvervsarbejde: Erhvervskandidat.

Det hæfte rektor medbringer til mødet er vedlagt i bilag 3.2.

Rektor vil orientere om de foreløbige møder med politiske ordførere, samt om status på ”erhvervskandidat”.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterreting

Bilag:
3.2 Sikker vej til arbejdsmarkedet - Erhvervskandidat

Fælles om god uddannelse

April 2015

Rektorerne for erhvervsakademierne, professionshøjskolerne og universiteterne

og

Uddannelses- og forskningsministeren

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Udgivet af

Uddannelses- og Forskningsministeriet
Bredgade 40
1260 København K
Telefon: 3392 9700
E-mail: ufm@ufm.dk
www.ufm.dk

Forsidefoto

Heine Pedersen, Københavns Universitet

Publikationen kan hentes på ufm.dk/publikationer

Fælles om god uddannelse

Uddannelse af høj kvalitet bidrager til, at vi har et samfund i balance og er afgørende for beskæftigelse og vækst.

En god uddannelse starter med den enkelte. Uddannelse bidrager til høj livskvalitet, til demokratisk dannelse og til social mobilitet. Og uddannelse er med til at klæde den enkelte på til opgaverne på arbejdsmarkedet.

Samtidig er de rette kompetencer i arbejdsstyrken afgørende for danske virksomheder og den offentlige service og velfærd. Et højt uddannelsesniveau er en forudsætning for, at vi kan gribe nye globale muligheder og fortsat understøtte udviklingen af en højproduktiv erhvervsstruktur og en innovativ offentlig sektor. Det stiller nye krav til vores uddannelser og studerende, og det sætter fokus på sammenhængen mellem uddannelse og arbejdsmarked.

Kravene til videreudvikling af kompetencer efter endt uddannelse vil øges for alle i de kommende år, også for personer med en videregående uddannelse. Det skærper kravene til fleksibilitet og indholdet i uddannelserne. Det skal vi tage højde for i udviklingen af uddannelserne og den grundlæggende uddannelsesstruktur.

Den løbende udvikling af de videregående uddannelser skal samtidigt understøtte internationale kompetencer blandt danske studerende og tiltrækning af dygtige internationale studerende til Danmark, samt understøtte et øget samarbejde med den omverden, som Danmark er en del af.

I dag får mange flere en videregående uddannelse end for bare få år siden. Siden 1990'erne er andelen af en ungdomsårgang, som fortsætter på en videregående uddannelse, vokset med 50 pct., og blandt dem, der færdiggjorde folkeskolen i 2013, forventes 60 pct. at tage en videregående uddannelse. Det er en vigtig milepæl, vi kan være stolte af.

Antallet af studerende gør det dog ikke alene. Fortsat kvalitetsudvikling af uddannelserne er helt afgørende for, at vi kan omsætte potentialet til vækst og beskæftigelse – til gavn for den enkelte og samfundet. Høj kvalitet i uddannelserne er et løbende og fortsat arbejde. Uddannelses- og forskningsministeren og rektorerne for de videregående uddannelser er enige om, at kvaliteten af uddannelserne står højt på dagsordenen. Det er en fælles opgave og et fælles ansvar.

Erhvervsakademierne, professionshøjskolerne og universiteterne samt uddannelses- og forskningsministeren er derfor enige om at styrke det ambitiøse arbejde, der allerede er i gang på institutionerne og gennemføre en række initiativer, der medvirker til øget kvalitet og relevans på tværs af de videregående uddannelser inden for fire temaer.

- Tema A. God uddannelse i centrum

  Der er enighed om at styrke fokus på god undervisning og understøtte en kultur, hvor god undervisning er prestigefyldt. Bl.a. gennem bedre rammer, åbenhed, ledelse og feedback på uddannelserne.

- Tema B. Fælles ansvar for studier på fuld tid

  Der er enighed om, at alle uddannelser skal tilrettelægges, så de studerende kan og skal studere på fuld tid. Bl.a. gennem ambitiøse krav til det faglige niveau og øget interaktion mellem studerende og undervisere.

- Tema C. Øget indsats for bedre praktik og mere relevante uddannelser

  Der er enighed om, at de studerende på alle uddannelser skal tilegne sig kompetencer, der ruster dem til krav og forventninger på arbejdsmarkedet. Bl.a. ved at deres viden i større omfang sættes på spil i virkelighedsnære problemstillinger.

- Tema D. Bedre match i optaget

  Der er enighed om, at optagelsessystemet på de videregående uddannelser skal understøtte det bedste match mellem den studerende og uddannelsen og tage hensyn til arbejdsmarkedets behov for kompetencer. Bl.a. ved at anvende en bredere palette af optagelsesformer.

Den grundlæggende kvalitetssikring af de videregående uddannelser sker i dag i forbindelse med akkrediteringen af de videregående uddannelsesinstitutioner. Sådan skal det også være fremover. Samtidigt er der for nyligt indgået udviklingskontrakter for perioden 2015-2017 for at fremme de respektive institutioners strategiske udvikling. Udviklingskontrakterne indebærer en markant indsats for at styrke kvalitet og relevans på de enkelte institutioner.

Den fælles forståelse erstatter ikke institutionernes indsats i forbindelse med institutionsakkrediteringen og udviklingskontrakterne og indebærer ikke i sig selv særskilte målinger af resultaterne af den fælles forståelse.

Med den fælles forståelse tilkendegives enighed om, at de berørte temaer er vigtige pejlemærker i den fortsatte udvikling af kvalitet og relevans på tværs af institutionerne. Der er tale om initiativer, der vil skulle tilpasses og implementeres efter behov på den enkelte institution. Det er institutionen selv, der vurderer, hvordan der bedst følges op på den fælles forståelse.

Den fælles forståelse er et håndslag mellem uddannelses- og forskningsministeren og de videregående uddannelsesinstitutioner. Det sker i anerkendelse af, at der allerede pågår et omfattende løbende kvalitetsarbejde på institutionerne. Rektorer, ledere, undervisere og øvrige medarbejdere på institutionerne er nøgleaktører i den proces og de indsatser, der igangsættes med den fælles forståelse.

Et ekstra kvalitetsløft kræver en styrket indsats fra alle parter – Uddannelses- og Forskningsministeriet, institutionerne og de studerende. Den fælles forståelse afspejler en opfattelse af, at styrket kvalitet ikke nødvendigvis sker gennem lovgivning og regler, men også i den daglige indsats ude på institutionerne. Intentionen med den fælles forståelse er således, at de nye fælles tiltag ikke fører til øget detail- og procesregulering.

Arbejdet med initiativer og indsatser vil i den videre proces blive iværksat med respekt for institutionernes uafhængighed og selvstændighed og i en proces, der giver tid og lejlighed til inddragelse af studerende og medarbejdere. Tiltag og aktiviteter iværksættes i dialog mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og rektorkollegierne.

Uddannelses- og forskningsministeren vil tage initiativ til en drøftelse med institutionerne af status for større reformer på det videregående uddannelsesområde, herunder studiefremdriftsreformen.

Tema A. God uddannelse i centrum

De danske videregående uddannelser har i al almindelighed en høj kvalitet, og på institutionerne arbejdes der løbende på at styrke kvaliteten på de videregående uddannelser. Undervisning er en kerneopgave på de videregående uddannelsesinstitutioner, og det er vigtigt til stadighed at have fokus på at fremme en kultur, hvor god undervisning er prestigefyldt.

Prioritering og anerkendelse af god undervisning varierer på tværs af fagområder og institutionstyper. En rundspørge foretaget af Kvalitetsudvalget indikerer, at mange undervisere på de videregående uddannelsesinstitutioner ikke mener, at kvaliteten i deres undervisning har en stor betydning for løn, forfremmelser og anden ledelsesmæssig anerkendelse. Dette dækker over lokale forskelle fra uddannelsessted til uddannelsessted.

At undervisningen kan prioriteres højere understøttes af, at de studerende på en række uddannelser generelt efterspørger større interaktion med undervisere og mere feedback på deres præstationer, herunder flere undervisnings- og vejledningstimer.

1. Styrket fokus på det ledelsesmæssige ansvar for god undervisning

Bestyrelserne har det overordnede ansvar for de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder for uddannelsernes kvalitet og relevans. Institutionernes daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, bestyrelsen har fastsat.

En forudsætning for, at bestyrelserne kan sikre de strategiske sigtelinjer for institutionernes udvikling er, at de har relevant ledelsesinformation til rådighed. Ledelsens arbejde med sikring og udvikling af uddannelsernes kvalitet og relevans skal inddrage de studerende og underviserne, bl.a. gennem de forskellige fora for medinddragelse og medbestemmelse.

Initiativer:

1. *Bestyrelsernes ansvar for kvalitet og relevans.* Bestyrelserne på institutionerne bør drøfte, om deres fokus på uddannelsernes kvalitet og relevans er tilstrækkeligt, og om ledelsesinformationen på dette område sker i overensstemmelse med institutionsakkrediteringens kriterier eller bør styrkes.

2. *Styrket uddannelsesledelse.* Ledelserne på institutionen bør overveje, hvordan uddannelsesledelsen i organisationen kan styrkes.

3. *Konference om styrket uddannelsesledelse på universiteterne.* Der afholdes en konference med fokus på uddannelsesledelsens arbejde med uddannelsernes kvalitet og relevans.

2. Bedre rammer for undervisning i centrum

Videregående uddannelser af højeste kvalitet og relevans hænger uløseligt sammen med undervisning på højeste faglige og pædagogisk-didaktiske niveau. Derfor er det vigtigt at styrke rammerne for god undervisning og fremme en kultur, hvor god undervisning og løbende undervisningsudvikling, herunder øget brug af nye undervisningsformer og digitale læringsmidler, er

prestigefyldt. Samtidigt er det vigtigt med et styrket fokus på undervisningskompetencer ved bedømmelsen af kommende lektorer og professorer.

Initiativer:

4. *Eksterne lektorer på erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelser.* Der igangsættes et arbejde, der skal udarbejde forskellige modeller for, hvordan erhvervsakademier, professionshøjskoler, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og de maritime institutioner kan få mulighed for at ansætte eksterne lektorer.

5. *Anvendelse af rammerne for lokal løndannelse.* For at understøtte erhvervsakademiers og professionshøjskolers arbejde med at anerkende god undervisning iværksættes en møderække om en mere strategisk anvendelse af rammerne for lokal løndannelse, karriereudvikling, strategisk kompetenceudvikling mv. med henblik på, at der lokalt arbejdes mere strategisk med belønning af særlige indsatser og kvalifikationer.

6. *Styrket fokus på uddannelseskvalifikationer indenfor universiteternes stillingsstruktur.* Universiteterne drøfter, hvordan uddannelsesopgavens prestige og forankring kan styrkes yderligere, herunder vægtningen af undervisningskvalifikationer i jobopslag og bedømmelse samt løbende vedligeholdelse af de pædagogisk-didaktiske og faglige kvalifikationer. På denne baggrund drøfter universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet, hvordan undervisnings- og forskningsopgaver kan løftes indenfor den gældende stillingsstruktur, samt om der er behov for en revision af stillingsstrukturen.

   Dialogen vil også kunne danne grundlag for opfølgning ift. f.eks. institutionernes kvalitetspolitikker.

7. *Drøftelse af forhold vedrørende kandidatuddannelser.* Universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet drøfter rammerne for specialeudarbejdelsen på kandidatuddannelserne og – sammen med de øvrige videregående institutioner – en fremtidssikret model for håndtering af supplering i forbindelse med studerendes overgange til kandidatuddannelser.

3. Bedre feedback til de studerende

Feedback i den løbende undervisning og efter eksamen er en vigtig del af den studerendes læreproces. Feedback indgår i dag på alle de videregående uddannelser i mange forskellige former. Der er ikke knyttet centrale krav til omfanget af eller formen for feedback i relation til hverken undervisnings- eller eksamenspræstationer. Der kan være et potentiale i videndeling og best practise for feedback mellem institutionerne.

Initiativer:

8. *Bedre feedback til de studerende.* Institutionerne bør overveje, om og hvordan man kan videreudvikle formerne for interaktion mellem undervisere og studerende, og samlet set give mere og bedre feedback i undervisningen eller i forbindelse med løbende prøver og eksaminer, samt inddrage de studerende i de respektive organer på institutionerne i dialog om, hvordan området kan styrkes.

4. Åbenhed om kvalitet og relevans i uddannelserne

Studerendes evalueringer af undervisningen er et centralt værktøj i institutionernes sikring af institutionernes arbejde med kvaliteten af uddannelser og undervisning. Det er vigtigt, at der er åbenhed omkring evalueringsresultaterne internt i organisationen, så ledelsen på alle relevante niveauer har adgang til at gennemgå resultaterne af studenterevalueringer af uddannelser og undervisning på et detaljeret niveau. Det er relevant for de enkelte uddannelsers fag og kurser, og det er relevant at sammenligne resultater på tværs af institutionen. Evalueringerne bør derfor både kunne omfatte temaer, der er relevante for den konkrete undervisningssituation og temaer, der går på tværs af fag og kurser på institutionen.

Initiativer:

9. *Styrket brug af undervisningsevalueringer som et internt ledelsesredskab*. De videregående uddannelsesinstitutioner bør på baggrund af en vurdering af potentialet på de enkelte institutioner tage initiativ til større åbenhed om studenterevalueringerne bl.a. med henblik på, at evalueringerne i højere grad bruges som et internt ledelsesredskab og understøtter de respektive organer på institutionerne.

10. *Mere ensartede undervisningsevalueringer*. Undervisningsevalueringerne bør omfatte et antal fælles spørgsmål, der går igen for alle uddannelserne internt på de respektive institutioner. Det styrker institutionsledelsernes egne muligheder for sammenligning på tværs af institutionens fag, kurser og uddannelser. Initiativet sker i forlængelse og til understøttelse af institutions- og uddannelsesakkrediteringen.

11. *Det centrale tilsyn målrettes*. Uddannelses- og Forskningsministeriet fører tilsyn med de videregående uddannelsesinstitutioners samlede virke, herunder kvalitet og relevans i de videregående uddannelser. Det centrale tilsyn, der i dag gennemføres forskelligt for uddannelsesområderne, vil fremover blive baseret på en årlig systematisk gennemgang af velkonsoliderede, eksisterende, sammenlignelige nøgletal i tilknytning til opfølgning på årsrapporterne på tværs af institutioner og uddannelser, herunder om uddannelserne afviger væsentligt på centrale nøgletal som bl.a. lav overgang til beskæftigelse, lange gennemførelsestider og særligt stort frafald. På baggrund af gennemgangen af nøgletal gennemføres et skriftligt tilsyn og konkrete besøg på udvalgte institutioner. I de tilfælde, hvor tilsynet viser, at der er særlige kvalitets- og relevansudfordringer, besluttes eventuel yderligere opfølgning.

12. *Nøgletal offentliggøres på ministeriets hjemmeside.* For at øge transparensen i tilsynet vil velkonsoliderede, eksisterende centrale nøgletal blive offentliggjort af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

5. Udvalg om fremtidens censorordning

Censorordningen har i det danske uddannelsessystem en meget væsentlig funktion i forhold til at sikre kvaliteten i uddannelserne, men det er også en meget ressourcekrævende funktion. Der er løbende diskussioner om indretningen af og kvaliteten i censorordningerne, og hidtidige analyser viser, at der er udfordringer forbundet med de nuværende censorsystemer.

Kvalitetsudvalget har stillet forslag om en omfattende omlægning af censorinstitutionen, hvor institutionerne i høj grad selv bør kunne bestemme, hvornår de vil anvende ekstern censur. Dette forslag er blevet mødt af bred kritik, bl.a. fra aftagere, institutioner og studenterorganisationer.

Det vurderes, at der er behov for et solidt grundlag for at vurdere betydningen af ekstern censur og behovet for en modernisering af de eksisterende censorordninger.

Initiativer:

13. *Udvalg om fremtidens censorordning.* Uddannelses- og forskningsministeren nedsætter et udvalg om en ny censorordning. Formålet med udvalgsarbejdet er en systematisk gennemgang af censorområdet set i forhold til prøve- og eksamenssystemet med henblik på en modernisering, hvor behov og ressourceforbrug modsvarer hinanden, og under hensyntagen til de studerendes retssikkerhed.

6. Undervisningspris

Der skal være større fokus på værdien af god undervisning i de videregående uddannelser. Den enkelte underviser og uddannelsesinstitutionen skal motiveres til at forbedre og synliggøre undervisningen, og skal anerkendes for at yde en indsats for at udvikle eller udføre god undervisning.

Initiativer:

14. *Der indstiftes årlige undervisningspriser.* For at anerkende værdien af god undervisning i de videregående uddannelser indstifter uddannelses- og forskningsministeren årlige undervisningspriser inden for de enkelte uddannelsesområder til undervisere eller undervisningsmiljøer, der i særlig grad udmærker sig.

Foto: Kasper Kamuk, Erhvervsakademiet Lillebælt

Tema B. Fælles ansvar for studier på fuld tid

Flere undersøgelser viser, at der er plads til en højere studieintensitet på de videregående uddannelser inden for de gældende normeringer af studietiden. Variationen er stor. Nogle steder er der tegn på, at de studerende har for få undervisningstimer, og visse steder er de studerende ikke i praksis fuldtidsstuderende. Det er institutionernes ansvar at følge de studerendes arbejdsindsats, mens det er de studerendes ansvar, at de intensiverer deres arbejdsindsats, hvis den ikke er tilstrækkelig.

Det fremgår af Kvalitetsudvalgets analyser, at de studerendes tidsforbrug i gennemsnit skal forøges med 20 pct. svarende til ca. 300 timer årligt for at få et omfang, der svarer til fuldtidsstudier. Det dækker over store variationer mellem uddannelserne. På mange uddannelser svarer tidsforbruget allerede til ECTS-normen, mens tidsforbruget på andre uddannelser kan øges med helt op til 50 pct.

Uddannelsesinstitutionerne har fokus på området, og der iværksættes løbende indsatser, der skal bidrage til, at de studerende øger studieaktiviteten.

Danmarks Evalueringsinstitut har bl.a. peget på, at uddannelsesinstitutionerne overordnet tilrettelægger uddannelserne efter, at de skal være fuldtidsstudie og i et vist omfang monitorerer de studerendes arbejdsbyrde, men ikke tilstrækkeligt systematisk justerer arbejdsmængde eller ECTS, hvis normen om fuldtidsstudier ikke er en realitet på uddannelserne.

7. Uddannelser med høj studieaktivitet

Det er institutionernes ansvar at sikre, at de ordinære videregående uddannelser er tilrettelagt, så de kan følges på fuld tid, samt løbende og tæt følge de studerendes arbejdsindsats og foretage justeringer, hvis arbejdsmængden for de studerende, der består, er lavere, end hvad der kræves, i forhold til hvor mange ECTS det enkelte fag giver.

Der er behov for, at de studerende intensiverer deres arbejdsindsats, der hvor den ikke i dag er tilstrækkelig, ligesom der er potentiale i at styrke vejledningen til de studerende om, hvad der forventes af dem på uddannelsen, som det f.eks. sker med professionshøjskolernes studieaktivitetsmodel.

Eksaminer og løbende prøver mv. kan være et redskab til at styrke de studerendes engagement og studieaktivitet og dermed fremme kvaliteten i uddannelserne.

Herudover har der har været tendens til en relativ omfattende grad af regulering fra centralt hold, f.eks. på eksamensområdet. En ændring af eksamensreglerne vil kunne give institutionerne et større ledelsesrum til løbende at sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet, dog fortsat med den fornødne opmærksomhed på retssikkerheden for de studerende.

Initiativer:

15. *Tættere opfølgning på aktiv studiekultur*. Institutionerne skal tilrettelægge de videregående uddannelser, så det kræver en indsats på fuld tid fra den studerende at tage uddannelsen, hvis det ikke allerede er tilfældet. Uddannelses- og Forskningsministeriet foretager i samarbejde med institutionerne en indsamling af oplysninger herom i 2016, hvori eksempelvis kan indgå de lovpligtige UVM-data.

16. *Indsamling og udbredelse af eksempler på god tilrettelæggelsespraksis*. Der sikres information om god tilrettelæggelsespraksis med henblik på udbredelse af best practise. For yderligere at understøtte institutionernes arbejde med kvalitetssikring af ECTS udarbejdes en dansk oversættelse af ECTS Users' Guide til de danske institutioner, når denne ligger klar.

17. *Behov for deregulering af eksamensområdet*. Der iværksættes i samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og institutionerne en kortlægning af behovet for deregulering af centrale regler på eksamensområdet, herunder i givet fald hvordan den enkelte institution selv vil fastsatte regler på området.

18. *Understøtte mulighederne for at tilrettelægge eksaminer og lade aktiv deltagelse og løbende prøver vægte*. Institutionerne skal have bedre mulighed for, at aktiv deltagelse i fag samt bedømmelser af skriftlige opgaver i løbet af semestret kan indgå som en del af karakterfastsættelsen sammen med prøveafholdelsen i faget. Det kan understøtte de studerendes studieaktivitet og styrke mulighederne for at vurdere de studerendes kunnen.

Foto: Søren Kjeldgaard, Aarhus Universitet

Tema C. Øget indsats for bedre praktik og mere relevante uddannelser

Uddannelsernes relevans skal styrkes i takt med, at dimittenderne i højere grad end i dag skal finde beskæftigelse på det private arbejdsmarked, herunder i små og mellemstore virksomheder. Hvis det skal lykkes at øge antallet af dimittender i den private sektor, vil vi i langt højere grad end i dag skulle sikre, at en del af de studerende tilegner sig kompetencer, der er relevante for og kan bidrage til vækst i nye typer af brancher og virksomheder, der ikke er traditionelle aftagere af højtuddannet arbejdskraft, som medarbejdere eller som iværksættere.

Der er desuden tegn på, at koblingen mellem uddannelse og arbejdsmarked kan styrkes på nogle uddannelser. Kvalitetsudvalgets analyser viser, at kun knap halvdelen af de studerende på universiteter, professionshøjskoler og erhvervsakademier oplever, at deres uddannelse bidrager meget eller en del til, at de tilegner sig job- eller arbejdsrelateret viden og færdigheder. Også aftagere og dimittender peger på, at koblingen mellem uddannelserne og den praksis, som de skal bruges i, kan styrkes yderligere.

For at udvikle arbejdsmarkedsparate dimittender er der behov for, at de studerende lærer at sætte deres viden i spil og anvende deres faglighed til at løse komplekse, virkelighedsnære problemstillinger. Uddannelsernes tilrettelæggelse skal give de studerende erhvervsrettede kompetencer, så overgangen til arbejdsmarkedet bliver hurtig og værdiskabende.

8. Bedre praktik og erhvervskobling

Koblingen mellem teori og praksis kan styrkes på nogle uddannelser. Der findes mange gode eksempler og erfaringer, hvor samspil mellem teori og praksis er velfungerende, men der er behov for øget udbredelse, forankring og videndeling på tværs af uddannelsesinstitutionerne for at sikre, at kommende dimittender får de rette kompetencer med sig fra deres uddannelse. Praktikstederne er en væsentlig dialogpart i forhold til yderligere styrkelse af kvaliteten i praktikken.

Initiativer:

19. *Øget kvalitet i obligatorisk praktik.* Der iværksættes en møderække med de relevante parter om, hvordan der sikres en systematisk kvalitetssikring af praktik i uddannelser med obligatorisk praktik, eksempelvis gennem vejledning i praktikken med klare læringsmål, indsatsområder på praktikstederne, opkvalificering af praktikvejledere eller gennem øget brug af kombinationsstillinger.

20. *Større erhvervskobling i akademiske bacheloruddannelser og øget kvalitet i projektorienterede forløb.* Der iværksættes en møderække om identifikation og implementering – hvor relevant – af mulige praksisvinduer, øget erhvervsretning, og andre elementer, som kan give akademiske bachelordimittender umiddelbar erhvervskompetence og som samtidigt kan styrke, at alle bacheloruddannelser med få undtagelser i praksis er selvstændigt afsluttede forløb (f.eks. ved ændring af studieordninger mv.). Dialogen skal ligeledes omfatte spørgs-

målet om, hvordan kvalitet og fleksibilitet af projektorienterede forløb kan øges, herunder koblingen til uddannelsen faglighed.

21. *Bedre inddragelse og styrkelse af institutionernes aftagerpaneler, uddannelsesudvalg og andre aftagerkontakter*. Den nuværende brug af aftagerpaneler og uddannelsesudvalg evalueres med henblik på at afdække, hvordan aftagerpaneler og uddannelsesudvalgs bidrag til uddannelserne kan synliggøres og styrkes.

Foto: Kasper Kamuk, Erhvervsakademiet Lillebælt

Tema D. Bedre match i optaget

Optagelsessystemet skal understøtte det bedste match mellem den studerende og uddannelsen, mindske studieskift og frafald og tillige tage hensyn til arbejdsmarkedets behov for dimittender.

Danmark har en høj studiegennemførsel, men andelen af studerende, der falder fra og skifter studie undervejs er også høj. Således falder ca. 20 pct. af de studerende på videregående uddannelser fra efter første studieår. Hovedparten af disse påbegynder en ny videregående uddannelse på et senere tidspunkt, men den relativt høje andel af studieskiftere tidligt i studieforløbet indikerer, at der er plads til at forbedre det match, der foretages i optagelsesprocessen til videregående uddannelser. Herudover peger Kvalitetsudvalget på, at gymnasieeleverne med de højeste karaktergennemsnit i overvejende grad søger mod de samme – relativt få – uddannelser. Det betyder, at unge med høje karakterer bliver koncentreret på de uddannelser, der har høj adgangskvotient.

Det vurderes imidlertid ikke hensigtsmæssigt at regulere optaget på de videregående uddannelser fra centralt hold, sådan som Kvalitetsudvalget foreslår. Det skal ses i sammenhæng med, at uddannelsesinstitutionerne i dag har mulighed for både at medvirke til at fastsætte fordelingen mellem kvote 1 og 2 på deres uddannelse med adgangsbegrænsning samt udstrakt frihed i forhold til anvendelse af forskellige optagelsesformer i forbindelse med kvote 2-optaget. Det er hensigtsmæssigt at bevare og udvide denne mulighed, da det er uddannelsesinstitutionerne, der er bedst til at vurdere, hvilke optagelsesformer, som er de rette for deres uddannelser.

9. Fleksibilitet i optaget

Det nuværende optagelsessystem giver institutionerne fleksibilitet til at indrette sig med henblik på at sikre, at det er de mest motiverede og bedst egnede, der optages. Det kan dog være kompliceret for den enkelte institution eller uddannelse at udvikle og implementere de optagelsesformer, der hjælper dem med at foretage det bedste match mellem ansøger og uddannelse.

Initiativer:

22. *Mere fleksibilitet i optaget.* Der afholdes en møderække i løbet af 2015 med fokus på, hvordan uddannelsesinstitutionerne evt. ønsker at ændre og kvalitetssikrenye optagelsesformer i praksis, og hvordan ministeriet kan understøtte denne proces gennem en tilpasning af regelsættets mulighed for at understøtte denne proces.

    Uddannelses- og Forskningsministeriet styrker den igangværende dialog med uddannelsesinstitutionerne om mulighederne for at anvende bredere optagelsesgrundlag, herunder udfordringer ift. (1) Evidensbaserede optagelsesformer, (2) Tidsfrister for ansøgning, (3) Indledende screening af kvote 2-ansøgere mv., (4) Differentierede adgangskrav for kvote 1 og 2 ansøgere, (5) Øget brug af karakterkrav og (6) Optag til kandidatuddannelserne.

23. *Pilotprojekter for bedre match i optaget.* Der sættes fokus på udviklingen af en række pilotprojekter, der kan bidrage til bedre viden om muligheder og resultater ved mere varierende optagelsesformer.

24. *1,08-reglen (karakterbonus for tidlig studiestart).* Bonusordningen, hvor ansøgere kan få ganget deres gymnasiale karaktergennemsnit med 1,08 for tidlig studiestart, medvirker til at drive adgangskvotienter op og skævvrider den sammenhæng, der bør være mellem karaktergennemsnit fra adgangsgivende eksamen og den studerendes kvalifikationer. Det vil være hensigtsmæssigt at afskaffe 1,08-reglen, så adgangskvotienterne i højere grad afspejler de studerendes kvalifikationer.

4. ADMINISTRATIONEN SET FRA DEN STUDERENDES SYNSPUNKT- ORIENTERING

Det er vigtigt, at CBS hele tiden har fokus på at skabe bedre rammer for og bedre service til de studerende.

CBS har løbende haft fokus herpå. Og særligt de seneste år har været kendetegnet ved implementering af interne og eksterne reformer/tiltag, der på den ene eller anden måde har påvirket de studerende og ”den studenterrettede” del af administrationen.

Direktionen vurderer, at der på denne baggrund er behov for en afdækning af, hvad de studerende oplever som de største problemstillinger ift. support og service, således at CBS’ fremtidige administrative tiltag rettes mod de områder, hvor de skaber størst værdi til de studerende.

Direktionen vil på mødet præsentere en indledende skitse til, hvorledes sådan et projekt kan forløbe, og hvad det skal omfatte.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Ingen bilag.

5. ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE - DRØFTELSE

CBS skrev følgende i årsrapport 2015:
CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark, som er formuleret i 2003 af et udvalg nedsat af daværende videnskabsminister med Lars Nørby Johansen som formand. Anbefalingerne for god universitetsledelse er ikke blevet opdateret eller revideret siden 2003, derfor vil bestyrelsen fremadrettet orientere sig mod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved lige af Komitéen for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber finder bestyrelsen at anbefalingerne vil være et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsen vil fremadrettet afrapportere en redegørelse vedr. opfyldelsen af anbefalingerne for god selskabsledelse på sin hjemmeside: http://www.cbs.dk/godselskabsledelse

I bilag 5.1 fremlægges udkast til afrapportering for CBS på komitéens anbefalinger. Selve komitéens anbefalinger vedlægges som eventuel baggrundslæsning i bilag 5.2.

Efter drøftelse med formandskabet er der udarbejdet følgende fokuspunkter/spørgsmål som følge af afrapporteringen, og som kan lede drøftelsen i bestyrelsen:

1. Skal CBS etablere en politik for CBS' forhold til sine interessenter? (jf. anbefaling 1.1.2)
2. Skal bestyrelsen *årligt* gennemgå bestyrelsens forretningsorden med henblik på retningslinjer og rapporteringskrav til direktionen? (jf. anbefaling 2.1.4)
3. Skal det indarbejdes i bestyrelsens årshjul, at bestyrelsen efter bestyrelsesevalueringen, drøfter direktionens sammensætning, udvikling mm? (jf. anbefaling 2.1.5)
4. Beskrivelsen af bestyrelsesmedlemmernes profil og kompetencer på CBS' hjemmeside skal styrkes. I bilag 5.3 er vedlagt udkast til skema til indsamling af de informationer som kunne fremgå om bestyrelsesmedlemmerne på cbs.dk. (jf. anbefaling 3.1.1 og 3.3.2).
5. Skal der indføres et fast punkt på bestyrelsens dagsorden "Bestyrelsens egen tid" – uden deltagelse af direktionen? (jf. anbefaling 3.5.3 og 3.5.4)
6. Er der behov/skal CBS rejse spørgsmålet om en whistleblower-ordning i sektoren?

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter rapporteringen med særlig fokus på ovenstående 6 punkter med henblik på at forbedre/udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde

Bilag:
5.1 Udkast til afrapportering for CBS
5.2 *Baggrund:* Anbefalinger for god selskabsledelse
5.3 Udkast til profil/kompetenceskema for bestyrelsesmedlemmer

Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse, 6. maj 2013

Copenhagen Business School

Dette skema er tænkt som et hjælperedskab for danske selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked, og som i skemaform ønsker at afgive redegørelse for selskabets efterlevelse af Anbefalingerne for god Selskabsledelse. *Skemaet er udarbejdet Komitéen for god Selskabsledelse og udfyldt og modificeret af CBS.*

Skemaets anbefalingstekster erstatter ikke anbefalingerne, og der henvises til Anbefalingerne for god Selskabsledelse for så vidt angår forord, indledninger og kommentarer. Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration i arbejdet med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger – og ikke i forhold til kommentarer.

Redegørelsen skal være affattet på dansk og skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en henvisning dertil i ledelsesberetningen. Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst transparens. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og andre interessenter.

Om Anbefalingerne for god Selskabsledelse
Komitéen for god Selskabsledelse er nedsat af Erhvervs- og Vækstministeren og arbejder for at fremme udviklingen i god selskabsledelse i børsnoterede danske selskaber (Corporate Governance). Dette gør komitéen først og fremmest ved at vedligeholde og opdatere "Anbefalingerne for god Selskabsledelse", der kan findes på: http://corporategovernance.dk

Anbefalingerne eller dele heraf kan også være til inspiration for ikke offentligt handlede selskaber. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder. *Som følge heraf kan anbefalingerne også virke som inspiration for universiteter.*

Corporate governance - eller god selskabsledelse - skal forstås som et overordnet samlebegreb for en række handlemåder og initiativer, som indgår i "den gode ledelse" af større selskaber. Corporate governance er udtryk for en fleksibel standard, der løbende ændres og afspejler den bedste praksis indenfor ledelsesarbejdet i selskaber optaget til handel på NASDAQ OMX Copenhagen. Af hensyn til aktionærer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i offentligt handlede selskaber er gennemsigtighed på disse ledelsesområder vigtig. Corporate Governance" kan således defineres som: "Det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed", dvs. som "kontrol og styring" af virksomheder gennem ejerskab, bestyrelsesstruktur, aflønningssystemer, selskabslovgivning m.v. Corporate Governance handler om, hvilke overordnede målsætninger selskaber bør forfølge, og hvorledes selskabers ledelsesstrukturer og -opgaver mest hensigtsmæssigt tilrettelægges og føres ud i livet.

Der er tale om en samlet betegnelse for holdninger og regler vedrørende den overordnede ledelse i et selskab, som omfatter såvel strukturen som de enkelte processer. Corporate Governance fokuserer på forholdet mellem ejere (aktionærer), bestyrelsen/tilsynsrådet (ejernes repræsentanter) og direktionen (den daglige ledelse), men omhandler f.eks. også selskabets forhold til sine interessenter.

Principperne for CBS' udfyldelse af skemaet
Komiéen anbefaler et "følg eller forklar" princip – se nedenfor. CBS er imidlertid ikke et offentligt handlet selskab. CBS' virksomhed og aktiviteter er reguleret af universitetsloven, hvoraf det fremgår at *"Universiteter er statsfinansierede selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af uddannelses- og forskningsministeren."*. CBS' "ejere" er staten, folketing og minister, borgere… Bestyrelsesmedlemmer er ikke repræsentanter for ejere. CBS har ikke en generalforsamling. Det følger af universitetsloven, at bestyrelsen er universitetets øverste myndighed (UL §10). Det fremgår dog også af universitetsloven, at *"Bestyrelsen er over for ministeren ansvarlig for universitetets virke, herunder forvaltningen af universitetets samlede ressourcer"*. Derfor betragtes i princip og i praksis folketing og ressortministerium som øverste myndighed for CBS, da det er disse der udarbejder og vedtager det aktivitets- og finansieringsgrundlag som CBS opererer indenfor, og da bestyrelsen i sidste ende er ansvarlig over for ministeren.

CBS har på baggrund af ovenstående valgt en rapporteringsform, hvor der for hver anbefaling angives:

- "N/A": Det er ikke muligt/giver ikke mening for CBS at følge anbefalingen som følge af, at CBS ikke er et offentligt handlet selskab. I enkelte tilfælde ledsages dette af en kortfattet kommentar/forklaring.
- "Ja": CBS følger anbefalingen. Yderligere forklaring gives kun i de tilfælde, hvor det skønnes nødvendigt som følge af forskellen mellem CBS og et offentligt handlet selskab.
- "Nej": CBS følger ikke anbefalingen. Forklaring på hvorfor CBS ikke følger anbefalingen angives.
- "Delvist": CBS følger dele af anbefalingen. Der gives uddybende forklaring på hvorfor CBS kun følger dele af anbefalingen.

Redegørelse for Copenhagen Business School – en statsfinansieret selvejende institution inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af uddannelses- og forskningsministeren.

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter		
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter		
1.1.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	N/A	CBS er ikke et aktieselskab, og har derfor ikke aktionærer. Se også nedenfor.
1.1.2. Det **anbefales,** at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	Nej	CBS er ikke et aktieselskab, jf. universitetsloven. CBS søger dog at have en aktiv dialog til sine interessenter, herunder studerende, ansatte, myndigheder, politikere, aftagere, virksomheder og interesseorganisationer. CBS har ikke i alle tilfælde nedfældet specifikke politiker for sin dialog med interessenter, men har i dag etableret en praksis, hvor rektor regelmæssigt er i dialog med politikere, virksomhedsledere, interesseorganisationer og myndigheder (såvel som interne interessenter). CBS' dialog med nogle interessenter er dog nedfældet på papir, herunder fx: - Dialog med studerende og ansatte (beskrevet i CBS' ledelseskodekser) - Dialog med aftagerpaneler (følger af universitetsloven) - Tilsynsmyndighed (følger af universitetsloven) (listen er ikke udtømmende)
1.1.3. Det **anbefales,** at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Ja	
1.2. Generalforsamling		
1.2.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den	N/A	

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
understøtter aktivt ejerskab.		
1.2.2. Det **anbefales**, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	N/A	
1.3. Overtagelsesforsøg		
1.3.1. Det **anbefales,** at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	N/A	
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar		
2.1. Overordnede opgaver og ansvar		
2.1.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	Ja	Bestyrelsens opgaver fremgår af universitetsloven og CBS' vedtægt §2. Bestyrelsen tager årligt stilling til bestyrelsens årshjul og gennemfører en årlig evaluering af bestyrelsens arbejde. I forbindelse hermed drøftes også implicit "de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver". Bestyrelsen og direktionen drøfter løbende rapporteringsønsker og –formater.
2.1.2. Det **anbefales,** at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Ja	Bestyrelsen afholder én gang årligt et strategiseminar, hvor emner af strategisk relevans drøftes. Derudover drøfter bestyrelsen løbende strategiske spørgsmål på sine møder.
2.1.3. Det **anbefales,** at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	Ja	Som selvejende institution kan CBS etablere egenkapital og dermed have en opsparing, der kan udligne udsving i de statslige bevillinger og de årlige resultater. Dog skal det observeres, at statslige bevillinger til CBS gives med et formål og er et udtryk for folketingets ønske til CBS' aktiviteter det pågældene år. Et overskud – som udtryk for mindreforbrug af statslige bevillinger – er derfor ikke en ønskelig situation medmindre det sker som led i en langsigtet økonomisk planlægning, hvor mer- eller mindreforbug et enkelt år indgår i en langsigtet økonomisk strategi, der i den lange horisont sigter mod balance mellem indtægter og udgifter. Bestyrelsen tager udover de årlige budgetter stilling til CBS' økonomi i et flerårigt perspektiv og tilrettelægger en langsigtet økonomisk strategi efter dette. CBS'redegør i årsrapportens ledelsesberetning for de langsigtede økonomiske udfordringer CBS står overfor, og den af dette udledte økonomiske

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
		strategi. I forbindelse med behandlingen af de flerårige økonomiperspektiver og den langsigtede økonomiske strategi har bestyrelsen fastsat mål for størrelsen af CBS' egenkapital og likviditetsberedskab, samt på denne baggrund sat fremtidige budgetmål.
2.1.4. Det **anbefales,** at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	Delvist	Det fremgår af universitetsloven, at *"Universitetets daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter bemyndigelse fra rektor."* Rammerne for rektors daglige ledelse fremgår af CBS' vedtægt (§6). Rektors bemyndigelse af øvrig ledelse fremgår af delegationsskrivelse fra rektor til dekaner, universitetsdirektør, institutledere og studieledere. Bestyrelsens krav til direktionen vedr. rapportering og lignende er fastsat i bestyrelsens forretningsorden. Forretningsordnen gennemgås dog ikke årligt, men efter behov. I forbindelse med den årlige bestyrelsesevaluering berøres forhold og samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen. Det kan eventuelt overvejes at udarbejde en egentlig instruktionsbeføjelse fra bestyrelse til rektor, men denne vil i høj grad blot være en samling af de rammer der fremgår af universitetslov, vedtægt og forretningsorden.
2.1.5. Det **anbefales,** at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	Delvist	Sammensætningen af CBS' direktion bestemmes af bestyrelsen og fremgår af bestyrelsens forretningsorden, samt rektors delegation. Bestyrelsen bestemmer således, hvilke ledelsesfunktioner, der indgår i direktionen (aktuelt rektor, dekaner og universitetsdirektør), men har kun direkte indflydelse på ansættelse og fyring af rektor og universitetsdirektør, bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende universitetets øvrige ansatte (jf UL §10). Anbefalingen er et tema i de løbende drøftelser mellem bestyrelsesformand og rektor, men drøftes ikke årligt i bestyrelsen.
2.1.6. Det **anbefales,** at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	Delvist	CBS har udarbejdet lovpligtige måltal og handlingsplaner for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen. Der afrapporteres årligt til bestyrelsen på disse. CBS har ikke fastsat yderligere konkrete mål for mangfoldighed i CBS' ledelsesniveauer. CBS har dog nedsat et "Diversity and Inclusion Council", der skal rådgive rektor om tiltag der kan øge mangfoldighed og inklusion på CBS – rådgivningen er dog ikke begrænset til ledelsesniveau, men retter sig mod alle ansatte og studerende på CBS.
2.2. Samfundsansvar		
2.2.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Ja	CBS har ikke en eksplicit overordnet politik for universitetets samfundsansvar, men CBS har på strategisk niveau tilsluttet sig FN's "Principles for Responsible Management Education (PRME)" og har været frontrunner i implementeringen af disse. Derudover fokuserer CBS' strategi (Business in Society) netop på CBS' bidrag til og ansvar overfor samfundet. Det er bestyrelsens overbevisning, at netop som statsfinansieret selvejende institution bør

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
		overvejelser om CBS' samfundsansvar adresseres i CBS' strategi. CBS har ligeledes tilsluttet sig det internationale kodeks for integritet i forskning og formidling - Singapore Statement on Research Integrity – samt det nationale "Danish Code of Conduct for Research Integrity".
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen		
2.3.1. Det **anbefales** at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Ja	
2.3.2. Det **anbefales,** at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	Ja	(Det har på CBS aldrig været aktuelt at lade formanden deltage i den daglige ledelse, men hvis…)
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering		
3.1. Sammensætning		
3.1.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	Delvist	CBS følger delvist denne anbefaling, idet at - Bestyrelsen ikke årligt, men i forbindelse med udskiftninger blandt de udefrakommende medlemmer tager stilling til bestyrelsens aktuelle kompetencebehov og sammensætning. Bestyrelsens sammensætning fremgår af årsrapport og hjemmeside. De enkelte medlemmers særlige kompetencer er (endnu) ikke beskrevet på bestyrelsens hjemmeside.
3.1.2. Det **anbefales,** at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	Ja	
3.1.3. Det **anbefales,** at der sammen med indkaldelsen til	N/A	CBS er ikke et aktieselskab, jf. universitetsloven. CBS har derfor ikke en generalforsamling og general-

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.		forsamlingsvalgte medlemmer. Procedure for valg/udpegning af bestyrelsesmedlemmer fremgår af universitetsloven og CBS' vedtægt.
3.1.4. Det **anbefales,** at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	N/A	CBS har ikke fastsat en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmerne i vedtægterne. CBS har ikke hjemmel til at fastsætte en sådan aldersgrænse, da den ikke hjemlet i universitetsloven. Det fremgår af universitetsloven, at udefrakommende medlemmer maksimalt kan være medlem af bestyrelsen i 8 år. Alder er en af flere parametre, der indgår ved vurderingen af kandidater til ledige bestyrelsesposter blandt de udefrakommende medlemmer. Blandt de valgte medlemmer af bestyrelsen er det op til vælgerne at vurdere om en kandidats alder skulle være forhindrende for at vedkommende tilfredsstillende kan varetage bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsen kan dog, såfremt den ønsker, for de udefrakommende medlemmers tilfælde, fastsætte en *politik* vedr. aldersgrænse for udefrakommende medlemmer. Bestyrelsen kan ikke fastsætte en *politik* for aldersgrænse for de valgte medlemmer, da deres valgbarhed udelukkende følger af deres ansættelsesfohold (anssatte) og indskrivningsforhold (studerende).
3.1.5. Det **anbefales,** at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	N/A	CBS' bestyrelsesmedlemmer vælges ikke af en generalforsamling.
3.2. Bestyrelsens uafhængighed		
3.2.1. Det **anbefales,** at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,	Ja	Jf. universitetsloven udpeges de udefrakommende medlemmer (der udgør mere end halvdelen af bestyrelsen) i deres personlige egenskab og ikke som repræsentanter for interesser/interessenter, og er dermed pr. definition uafhængige. De valgte medlemmer af bestyrelsen er iflg. hostående definition afhængige.

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretnings-relation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelses-repræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.		
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv		
3.3.1. Det **anbefales,** at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	Ja	
3.3.2. Det **anbefales,** at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt • krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som med-lemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipa-pirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	Nej	Pt. præsenteres stort set kun navne og titler på bestyrelsen i årsrapportens ledelsesberetning. På be-styrelsens hjemmeside er der lidt flere informationer om bestyrelsens medlemmer. Bestyrelsen ønsker at udvide beskrivelsen af bestyrelsesmedlemmerne på hjemmesiden, men ikke i årsrapporten.

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)		
3.4.1. Det **anbefales,** at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	Ja	
3.4.2. Det **anbefales,** at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	N/A	Begrebet "uafhængige medlemmer" er ikke relevant i CBS sammenhæng, jf. anbefaling 3.2.1.
3.4.3. Det **anbefales,** at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at • formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	Nej	Bestyrelsen har ikke nedsat et revisionsudvalg. Bestyrelsen vurderer, at der ikke er behov for et sådant udvalg. Forhold omkring regnskab og revision er fastsat i universitetslovens §28, hvoraf det fremgår at bestyrelsen antager en "institutionsrevisor" (stasaut.) og at denne tilrettelægger sit arbejde i samarbejde med Rigsrevisionen, der også reviderer CBS' årsrapport. Bestyrelsens formandskab mødes 1-2 gange årligt med institutionsrevisor.
3.4.4. Det **anbefales,** at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	Nej	Jf. ovenfor
3.4.5. Det **anbefales,** at revisionsudvalget: • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne	Nej	Jf. ovenfor

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.		
3.4.6. Det **anbefales,** at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	Delvist	Det følger af universitetsloven, at CBS/Universiteterne skal etablere et indstillingsorgan (nomineringsudvalg), der indstiller udefrakommende bestyrelsesmedlemmer og et udpegningsorgan (generalforsamling), der udpeger de udefrakommende medlemmer. Proceduren for udpegelse af udefrakommende medlemmer fremgår af vedtægten (§5), hvoraf også fremgår hvorledes indstillings- og udpegningsorganerne sammensættes. CBS' bestyrelse vurderer på denne baggrund, at der ikke er behov for etablering af et nomineringsudvalg med de anbefalede opgaver.
3.4.7. Det **anbefales,** at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	N/A	CBS' bestyrelse har ikke nedsat vederlagsudvalg. Det fremgår af universitetsloven, at CBS skal følge *"de af finansministeren fastsatte eller aftalte regler om løn- og ansættelsesvilkår, herunder pensionsforhold, for personale ansat ved universitetet. Universitetet skal endvidere følge de af finansministeren fastsatte eller aftalte regler om særskilt vederlag.*". Ansættelseskontrakter og tillæg på ledelsesniveau skal i sidste ende godkendes af CBS' ressortministerium. CBS kan dermed ikke frit fastsatte lederlønninger og lønninger i øvrigt. CBS har i øvrigt afskaffet "incitamentsafløning", dvs. resultatafhængige ansættelseskontrakter. CBS udbetaler honorar til de udefrakommende medlemmer af bestyrelsen. Honorarets størrelse fastsættes af CBS' ressortministerium efter en skønsmæssig vurdering af tidsforbruget ved bestyrelsesarbejdet. CBS kan ikke – som følge af statens regler - udbetale honorar til de valgte medlemmer af bestyrelsen. CBS' bestyrelse vurderer på denne baggrund, at der ikke er behov for etablering af et vederlagsudvalg med de anbefalede opgaver.

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
3.4.8. Det **anbefales,** at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	N/A	Se ovenfor
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen		
3.5.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	Ja	
3.5.2. Det **anbefales,** at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	N/A	CBS er ikke et aktieselskab, jf. universitetsloven. CBS har derfor ikke en generalforsamling. Antallet af medlemmer i CBS' bestyrelse er i høj grad bestemt af universitetsloven, der angiver at der mindst skal være to studerende, repræsentant(er) for både det videnskabelige personale og det teknisk administrative personale, samt et flertal af udefrakommende medlemmer. Dette betyder at bestyrelsen som minimum skal bestå af 9 medlemmer. Bestyrelsen foretager ikke en årlig overvejelse af antallet af medlemmer i bestyrelsen. Bestyrelsen er af den opfattelse, at der blandt de valgte medlemmer bør være 2 repræsentanter fra det videnskabelige personale, hvorved bestyrelsen minimum kan være på 11 medlemmer. Bestyrelsen vurderer samtidig at en bestyrelse på 11 medlemmer sikrer en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces. Dette var netop baggrunden for, at bestyrelsen i 2007 besluttede at mindske bestyrelsen fra 13 til 11 medlemmer.
3.5.3. Det **anbefales,** at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Delvist	I forbindelse med den årlige bestyrelsesevaluering vurderes også direktionen. Evalueringen af direktionen er dog ikke så konkret, at den inkluderer "direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier". Dette ville kræve at bestyrelsen a priori årligt fastætter mål og kriterier for direktionens arbejde. Det er bestyrelsens vurdering, at der som følge af at CBS' kendetegn som offentligt finansieret institution ikke er behov for at fastsætte sådanne mål og kriterier for direktionens arbejde.
3.5.4. Det **anbefales,** at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	Delvist	Bestyrelsesformanden og rektor holder løbende møder, hvor blandt andet samarbejdet ml. direktion og bestyrelse løbende evalueres med henblik på forbedringer. Der er dog ikke tale om "formaliseret" dialog, og der rapporteres ikke tilbage til den samlede bestyrelse i en struktureret form.
4. Ledelsens vederlag		

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
4.1. Vederlagspolitikkens form og indhold		
4.1.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	N/A	Ikke relevant, jf. anbefaling 3.4.7 (vederlagsudvalg)
4.1.2. Det **anbefales,** at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	N/A	Ansættelseskontrakter og honorarudbetalinger på CBS indeholder ikke variable komponenter.
4.1.3. Det **anbefales,** at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	N/A	CBS er ikke et aktieselskab, og kan (blandt andet) derfor ikke tilbyde aktie- eller tegningsoptioner som aflønning. Jf. i øvrigt anbefaling 4.1.2.
4.1.4. Det **anbefales,** at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tilde-	N/A	CBS er ikke et aktieselskab, og kan (blandt andet) derfor ikke tilbyde aktiebaseret aflønning. Jf. i øvrigt anbefaling 4.1.2.

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
les periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		
4.1.5. Det **anbefales,** at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	Ja	CBS anvender i et vist omfang åremålskontrakter til ledere – disse indeholder bestemmelser om fratrædelses- og fastholdelsesgodtgørelse. Godtgørelserne har ikke en værdi, der overstiger to års fast løn.
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken		
4.2.1. Det **anbefales,** at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	N/A	Bestyrelsen vurderer ikke, at det er relevant for CBS at have en vederlagspolitik, jf. anbefaling 3.4.7.
4.2.2. Det **anbefales,** at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	N/A	Ikke relevant, CBS fastsætter ikke selv honorar for bestyrelsesarbejdet, og kan i øvrigt ikke udbetale honorar til alle bestyrelsesmedlemmer. Jf. i øvrigt anbefaling 3.4.7.
4.2.3. Det **anbefales,** at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Delvist	Årets udbetalte honorar til bestyrelsens udefrakommende medlemmer fremgår af årsrapporten. Direktionsmedlemmernes samlede løn i året (inkl. pension) fremgår af årsrapporten, men der redegøres ikke for lønnens fordeling på faste dele og opnåede tillæg.
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision		
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger		
5.1.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	Ja	
5.2. Whistleblower-ordning		
5.2.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at	Nej	CBS har valgt ikke at etablere en whistleblower-ordning. Det er bestyrelsens vurdering, at der umiddelbart ikke er behov for en sådan ordning, da uregelmæssigheder eller alvorlige forseelser erfarings-

Anbefaling	Følger?	Forklaring:
give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.		mæssigt rapporteres til enten ledelsen eller pressen. Bestyrelsen vurderer ligeledes at selve etableringen af en sådan ordning kan tolkes som mistillid til hvordan CBS' medarbejdere forvalter CBS' og samfundets ressourcer. Såfremt en whistleblower-ordning skal etableres kunne dette med fordel ske som en fælles sektorløsning.
5.3. Kontakt til revisor		
5.3.1. Det **anbefales,** at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	Delvist	Bestyrelsens formandskab og institutionsrevisor mødes 1-2 gange årligt, direktionen deltager normalt i disse møder. Den løbende informationsudveksling med institutionsrevisor foretages af daglig ledelse, der inddrager bestyrelsen/bestyrelsens formandsskab efter behov og en konkret vurdering af informationens karakter. Fremover vil bestyrelsen ved møder hvor revisionen deltager indføre at direktionen kortvarigt forlader mødet, således at bestyrelse og revision kan have en drøftelse uden direktionens tilstedeværelse.
5.3.2. Det **anbefales,** at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Ja	CBS har ikke revisionsudvalg, derfor er det daglig ledelse, der sørger for konkurrenceudsættelse og efterfølgende indstilling til bestyrelsen, der beslutter indgåelse af kontakt om revisionsydelser med institutionsrevisor.

ANBEFALINGER FOR **GOD SELSKABSLEDELSE**

KOMITÉEN FOR
GOD SELSKABSLEDELSE
MAJ 2013
Senest opdateret november 2014

CORPORATE
GOVERNANCE

INDHOLD

Forord 3

Indledning 4
1. Komitéens arbejde 4
2. Målgruppe 5
3. Soft law og dens betydning 5
4. Aktivt ejerskab 6
5. Følg eller forklar-princippet 6
6. Rapportering 7
7. Definitioner 7

Anbefalinger for god Selskabsledelse 9
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter 9
   1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter 9
   1.2. Generalforsamling 10
   1.3. Overtagelsesforsøg 10
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar 11
   2.1. Overordnede opgaver og ansvar 12
   2.2. Samfundsansvar 13
   2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen 14
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering 14
   3.1. Sammensætning 15
   3.2. Bestyrelsens uafhængighed 16
   3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv 17
   3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer) 18
   3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen 20
4. Ledelsens vederlag 21
   4.1. Vederlagspolitikkens form og indhold 22
   4.2 Oplysning om vederlagspolitikken 23
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision 24
   5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger 24
   5.2. Whistleblower-ordning 25
   5.3. Kontakt til revisor 25

Bilag 26

Revisionsoversigt
Anbefaling 1.1.2.: Tilføjelse af kommentar.
Indledning, afsnit 1, 5 og 6: Ændet som følge af Kommissionens henstilling 2014/208/EU om kvaliteten af redegørelser for virksomhedsledelse (følg eller forklar-princippet).

FORORD

God selskabsledelse – corporate governance – har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til selskabernes langsigtede succes. Anbefalinger-ne skal være med til at sikre tillid til selskaberne gennem rettidig informationsformidling og gennemsigtighed. Grundlæggende handler det om at gøre det attraktivt at investere i selskaberne. God selskabsledelse, der leder til økonomisk værdiskabelse, gør det lettere for selskaberne at få adgang til kapital, hvorved selskabernes omkostninger reduceres.

Komitéens anbefalinger er retningslinjer for "best practice" for ledelse af selskaber, som er optaget til handel på et reguleret marked, herunder NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Anbefalingerne skal ses i sammenhæng med de krav, som stilles i lovgivningen, herunder ikke mindst selskabsloven og årsregnskabsloven, samt den EU-retlige selskabslovgivning m.v. og OECDs Principles of Corporate Governance.

Selskaber er forskellige, og derfor kan det variere fra selskab til selskab, hvordan arbejdet med god selskabsledelse tilrettelægges, og hvordan afrapporteringen herom foregår. Det væsentligste i anbefalingerne er at sikre, at aktionærerne får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. Følger det enkelte selskab ikke en anbefaling, skal selskabet forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har indrettet sig (følg eller forklar-princippet). For at skabe den nødvendige transparens for investorerne, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej. Forklaringerne på de alternative valg har betydning for investorernes vurderinger. Det er derfor vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling.

Komitéen har i 2013 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af, at anbefalingerne fra 2010 blev udarbejdet umiddelbart efter selskabsloven af 2009, ændrede regler i årsregnskabsloven og ny revisorlov af 2008. Erfaringerne i tiden efter 2010-anbefalingerne fra selskaberne og interessenterne viser behov for og ønske om forenkling af anbefalingerne. Komitéen har derfor valgt at udelade anbefalinger, som fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang er indarbejdede i selskabspraksis. Udviklingen har vist, at der ikke længere er behov for udtrykkelige anbefalinger på disse områder, men udeladelsen er ikke udtryk for, at principperne ikke længere tillægges værdi.

Komitéen lægger til grund, at selskabs-, regnskabs, revisions- og børsretlige lovkrav opfyldes af selskaberne uden, at kravene gentages i anbefalinger.

Komitéen vil følge udviklingen indenfor god selskabsledelse, således at anbefalingerne i overensstemmelse med soft law-princippet løbende vil blive udviklet i takt med, at der opstår behov herfor.

Anbefalingerne afløser komitéens anbefalinger af 16. august 2011.

København, 6. maj 2013

Komitéen for god Selskabsledelse

INDLEDNING

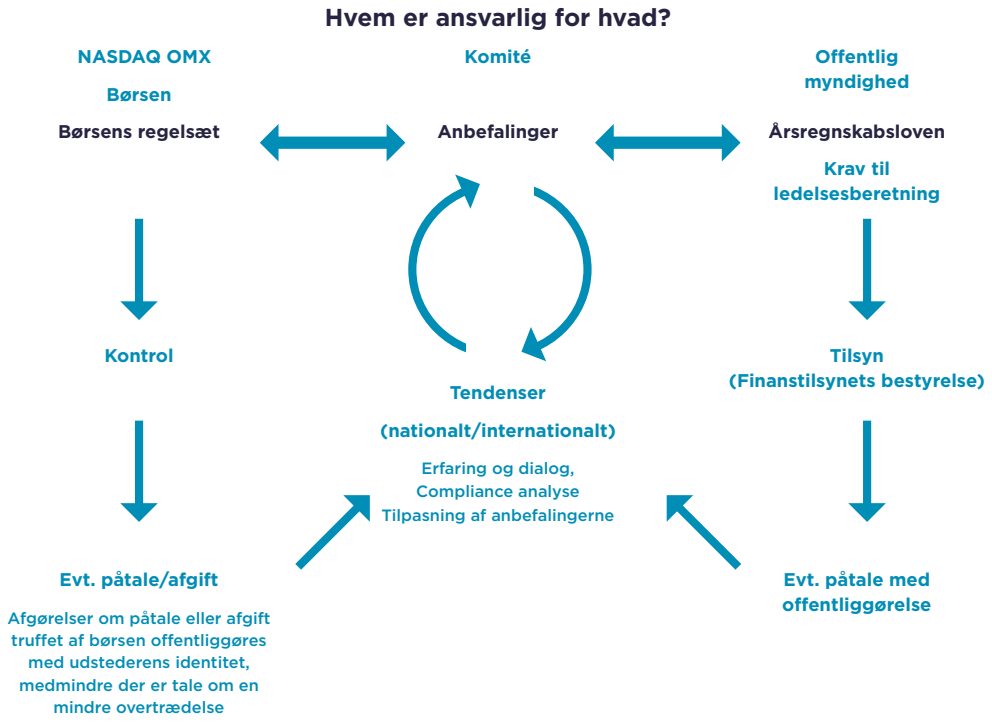
1. Komitéens arbejde

Komitéen har til opgave at følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt og tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark. Desuden skal komitéen indsamle synspunkter og erfaringer med Anbefalingerne for god Selskabsledelse og tilpasse dem, så anbefalingerne efter en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-retlig selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse supplerer den gældende selskabs- og børsretlige regulering samt kravene vedr. regnskabsrapportering, hvorfor disse regler forudsættes bekendt.

Tilsyn med selskabernes overholdelse af regler og love udøves dels af NASDAQ OMX Copenhagen A/S, dels af Finanstilsynets bestyrelse. NASDAQ OMX Copenhagen A/S foretager en årlig gennemgang af alle selskaber, der er optaget til handel hos NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Som led i denne gennemgang udarbejder NASDAQ OMX Copenhagen A/S i samarbejde med Komitéen for god Selskabsledelse en undersøgelse af et udvalg af disse selskaber med henblik på at identificere på hvilke områder Anbefalingerne for god Selskabsledelse enten ikke følger med udviklingen i selskaberne eller, hvor der er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af den fælles undersøgelse udarbejder komitéen en årlig rapport, som offentliggøres på komitéens hjemmeside. I supplement hertil udarbejdes en række hjælpeværktøjer, såsom ofte stillede spørgsmål/svar, eksempler på informative og mindre informative forklaringer samt vejledninger og kommentarer, hvor det er relevant. Disse værktøjer kan ses på komitéens hjemmeside **www.corporategovernance.dk.**

Arbejdsdelingen mellem NASDAQ OMX Copenhagen A/S, Finanstilsynets bestyrelse og komitéen kan illustreres med flg. figur:



Komitéen lægger vægt på, at anbefalingerne er et hensigtsmæssigt værktøj for selskaberne til at implementere god og dokumenterbar selskabsledelse.

Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for selskaberne i arbejdet med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Herudover har komitéen udarbejdet flere vejledninger, som kan være til inspiration i arbejdet. Disse vejledninger findes på www.corporategovernance.dk. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger - og ikke i forhold til kommentarer eller vejledninger.

Finansielle virksomheders særlige forhold er lovreguleret, hvorfor komitéen har valgt ikke at indføre specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

Det er komitéens holdning, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse. Dette er ligeledes den fremherskende holdning internationalt. Det kræver imidlertid, at samfundet, selskaberne og investorerne har en positiv holdning til god selskabsledelse og følger udviklingen på området, og at interessenterne involverer sig i dialogen.

2. Målgruppe

Anbefalingerne er rettet til danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked. Disse selskaber har valgt at være offentligt handlede selskaber. Af hensyn til investorer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i disse selskaber er transparens vigtig.

Anbefalingerne eller dele heraf kan desuden være til inspiration for selskaber, der ikke er optaget til handel på et reguleret marked. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder.

3. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er såkaldt ”soft law” og dermed mere fleksible end lovgivning (”hard law”). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law “best practice”. Endvidere er soft law kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne til at tilpasse principperne for selskabsledelse til omstændighederne.

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle selskaber. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt og ikke skal indrette sig indenfor faste rammer.

”Følg- eller forklar”-princippet er et bærende element i anbefalingerne og er i Danmark forankret i årsregnskabslovens § 107 b og i NASDAQ OMX Copenhagen A/S regelsæt for udstedere af aktier. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets ledelsesform.

4. Aktivt ejerskab

I de senere år er der kommet øget fokus på aktionærernes rolle i børsnoterede selskaber, hvilket tillige er adresseret i EU-Kommissionens Grønbog, april 2011 og EU-kommissionens handlingsplan for selskabsret og corporate governance fra december 2012. I UK har man i juli 2010 indført en Stewardship Code for institutionelle investorer.

Den stigende spredning i ejerskabet i danske aktieselskaber, der er optaget til handel på et reguleret marked, kan lette kapitaltilførsel, men vanskeliggør dialogen mellem selskabets ledelse og ejerne. Uanset spredt ejerskab og dermed relativt mindre ejerandel er det hensigtsmæssigt, at også selskabets ejerkreds agerer som ejere og giver deres mening til kende. Det kan bl.a. ske ved at deltage på generalforsamlingen, i udpegning af medlemmer til selskabets bestyrelse og ved overfor selskabet at stille spørgsmål og give udtryk for sine holdninger. Særligt de større aktionærer har et ansvar for at medvirke til selskabets værdiskabelse ved at udøve aktivt ejerskab og deltage i dialog med selskabets ledelse.

Tilsvarende må selskabet lytte til aktionærernes tilkendegivelser og forholde sig hertil. Det væsentlige er en forståelse for ordentlighed og gensidig respekt mellem den enkelte aktionær og selskabet som helhed.

5. Følg eller forklar-princippet

Selskabernes redegørelse for virksomhedsledelse skal aflægges efter ”følg eller forklar”-princippet. Dette betyder, at det enkelte selskabs bestyrelse selv afgør i hvilket omfang, den ønsker at efterleve anbefalingerne. For at skabe den nødvendige gennemsigtighed for investorerne er det vigtigt, at selskaberne forholder sig til hver enkelt anbefaling og tydeligt angiver, hvilke anbefalinger selskaberne har valgt at følge henholdsvis, hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig i forhold til den pågældende anbefaling. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare:

1. *hvorfor* man har valgt anderledes, og
2. *hvordan* man i stedet har valgt at indrette sig.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud, men udtryk for, at selskabets bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden er acceptabel, og om forklaringen er tilstrækkelig fyldestgørende og giver læseren mulighed for at forstå formålet med afvigelsen. En god forklaring giver den konkrete indsigt for interessenterne til at kunne tage stilling til en eventuel investering.

Opmærksomheden henledes på, at rapporteringen skal afspejle den gældende ledelsesform på regnskabsaflæggelsestidspunktet. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i afrapporteringen for god selskabsledelse.

Komitéen har på **www.corporategovernance.dk** en række ofte stillede spørgsmål/svar, andre vejledninger og et forslag til skema for afrapportering. Endvidere er der offentliggjort eksempler på mere informative og mindre informative forklaringer, som selskaberne har anvendt i redegørelsen for virksomhedsledelse.

Komitéen har konstateret, at mange selskaber vælger at give supplerende oplysninger, også hvor selskabet konkret følger en anbefaling. Komitéen vil opfordre selskaberne til at give supplerende oplysninger, hvor det øger gennemsigtigheden og er relevant, især med hensyn til de anbefalinger, som selskabet vurderer særligt vigtige for selskabets aktionærer.

6. Rapportering

Årsregnskabsloven henholdsvis lov om finansiel virksomhed kræver, at oplysningerne om selskabets opfyldelse af kodeks for virksomhedsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Offentliggørelse på hjemmesiden
Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst gennemsigtighed. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og interessenterne.

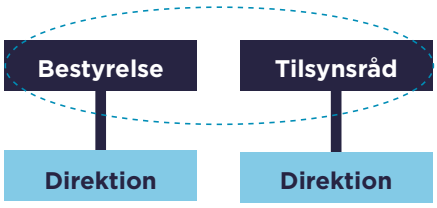
Der henvises til afsnit 5, følg eller forklar princippet, hvor der er redegjort for, hvorledes et selskab skal forholde sig, hvis det har valgt at indrette sig på anderledes i forhold til en konkret anbefaling.

Til brug ved afrapporteringen har Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdet et skema, som selskaberne kan vælge at anvende til rapporteringen. Skemaet kan findes på **www.corporategovernance.dk**. Anvendelse af samme rapporteringsstruktur fra år til år gør det lettere for aktionærer og andre at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

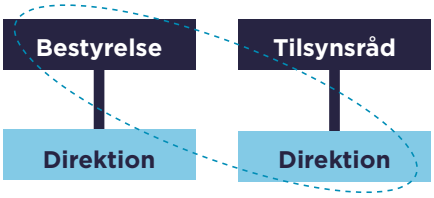
7. Definitioner

I EU er der forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostrengede ledelsesstruktur, men disse begreber dækker ikke nødvendigvis over det samme i alle lande. Valg af ledelsesstruktur har betydning for, hvilket organ der har ansvaret for en funktion eller opgave. Nedenstående figur illustrerer de to ledelsesstrukturer i Danmark:

Det øverste ledelsesorgan



Det centrale ledelsesorgan



Selskabsloven (lov nr. 470 af 12. juni 2009 om aktie- og anpartsselskaber) anvender følgende "samlebegreber" for ledelsesorganerne:

- "Det øverste ledelsesorgan":
  - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
  - tilsynsrådet i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

- "Det centrale ledelsesorgan":
  - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
  - direktionen i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

Danske aktieselskaber kan vælge mellem de to ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodellerne i selskabsloven er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen i selskabet.

Aktieselskaber skal herudover have enten en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har selskabet en bestyrelse, varetager direktionen den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal tilsynsrådet alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

Selskaber med værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked bør efter komitéens opfattelse organisere sig med bestyrelse og direktion, fordi det er komitéens vurdering, at denne organisering giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem de to ledelsesorganer. Som konsekvens heraf og for at tydeliggøre og forenkle anbefalingerne for god selskabsledelse har komitéen valgt at anvende de hidtil kendte betegnelser for ledelsesorganerne: bestyrelse og direktion.

Bestyrelsens opgaver er i øvrigt beskrevet i bl.a. årsregnskabs- og selskabslovgivningen. Nærværende anbefalinger skal ses i sammenhæng med disse bestemmelser og selskabets vedtægter, forretningsorden m.v.

For god ordens skyld skal der erindres om, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i henhold til selskabsloven er underlagt det samme ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. For yderligere information vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer henvises til Erhvervsstyrelsens hjemmeside (www.erst.dk).

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.

God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

KOMMENTAR: Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt, hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted. Strategien bør endvidere forholde sig til, udvælgelse og tiltrækning af investormålgrupper.

Kommunikationen har til formål at sikre, at alle aktionærer har lige og jævnlig information.

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen.

Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.

1.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

KOMMENTAR: En politik for selskabets kommunikation og en politik for selskabets forhold til dets investorer er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage. Derudover bør bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik. Denne bør mest hensigtsmæssigt forankres i revisionsudvalget, jf. anbefaling 3.4.3-3.4.5.

1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

KOMMENTAR: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærerne dels har mulighed for at deltage dels mulighed for at ytre sig på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvis elektronisk, således at aktionærerne har mulighed for at deltage uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.

1.2.2. DET ANBEFALES, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

KOMMENTAR: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærerne får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,
- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, som selskabets værdiskabelsesplan måtte udstille, jfr. kommentar til anbefaling 2.1.2.

Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærerne.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

KOMMENTAR: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.

2.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier, herunder et "bedste ejer"-princip scenarie med synergieffekt ved enten frasalg eller tilkøb. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

Arbejdet med det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.

2.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.

2.1.4. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.

KOMMENTAR: Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.

2.1.5. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

KOMMENTAR: Særligt i forhold til risici er det væsentligt, at direktionen og de øvrige ledelseslag er sammensat således, at et kortere fravær af et direktionsmedlem ikke vil få væsentlig betydning for selskabets daglige drift.

2.1.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

KOMMENTAR: Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling for selskabet. Sådanne handlingsplaner kan supplere lovgivningens krav om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapporteringen herom.

2.2. Samfundsansvar

2.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

KOMMENTAR: Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

2.3.1. DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

KOMMENTAR: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

2.3.2. DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.

KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

3.1. Sammensætning

3.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

3.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.

3.1.3. DET ANBEFALES, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.

3.1.4. DET ANBEFALES, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.

3.1.5. DET ANBEFALES, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1. DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

KOMMENTAR: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det er vigtigt, at bestyrelsen sikrer fornyelse blandt medlemmerne, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidst om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere trufne beslutninger.

Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets kontrollerende aktionær.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

3.3.1. DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

KOMMENTAR: Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.

3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt
- krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.

3.4.1. DET ANBEFALES, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3.4.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at

- formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

3.4.4. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

3.4.5. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

KOMMENTAR: Et alternativ til etablering af egen intern revision kan være at outsource opgaven eventuelt til en anden end den generalforsamlingsvalgte revisor. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen den interne revision.

3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.

3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

3.5.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Evalueringen bør indeholde en vurdering af bestyrelsens sammensætning (herunder antal medlemmer), arbejde og resultater. Behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen, bør ligeledes indgå i evalueringen.

Evalueringen af det individuelle medlem kan med fordel gennemføres som en anonym vurdering blandt de øvrige medlemmer og følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.

I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

3.5.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

3.5.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

KOMMENTAR: Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng anses for inhabile.

3.5.4. DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

KOMMENTAR: Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.

4. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelsen og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

4.1. Vederlagspolitikkens form og indhold

4.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning" efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene behandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsaflønning.

4.1.2. DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og
- indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.

KOMMENTAR: Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.

4.1.4. DET ANBEFALES, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.

4.1.5. DET ANBEFALES, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

4.2. Oplysning om vederlagspolitikken

4.2.1. DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

4.2.2. DET ANBEFALES, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

4.2.3. DET ANBEFALES, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

KOMMENTAR: Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

KOMMENTAR: Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.

5.2. Whistleblower-ordning

5.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

KOMMENTAR: Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.

5.3. Kontakt til revisor

5.3.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

5.3.2. DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

BILAG

Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv

Komitéen for god Selskabsledelse skal primært – men ikke udelukkende:

- indgå i Corporate Governance netværk i EU og i international sammenhæng,
- forholde sig til implementering af EU henstillinger m.v., hvor det forudsættes, at medlemsstaterne opererer med nationale Corporate Governance organer,
- følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt,
- høres/afgive høringssvar i forbindelse med relevante lovforslag,
- tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark,
- tilstræbe at selskaber med aktier noteret på danske regulerede markeder har rimelige og hensigtsmæssige betingelser og vilkår til at tilpasse sig de til enhver tid gældende anbefalinger om god selskabsledelse,
- indsamle de synspunkter og erfaringer fra selskaberne, som fremkommer i relation til deres arbejde med anbefalingerne,
- iværksætte og støtte empiriske undersøgelser inden for Corporate Governance området,
- med passende mellemrum og efter forudgående relevant høring tilpasse de danske anbefalinger om god selskabsledelse med henblik på, at anbefalingerne til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske noterede selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Komitéens medlemmer udpeges for en periode på 2 år. Medlemmerne kan genudpeges for yderligere 3 perioder.

Lars Nørby Johansen, Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen blev ved kommissorium af 2. marts 2001 anmodet om at vurdere behovet for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Samme år blev de første Anbefalinger for god Selskabsledelse offentliggjort.

Komitéen består ved offentliggørelsen af anbefalingerne af Birgit Aagaard-Svendsen (formand), Marianne Philip (næstformand), Henrik Brandt, Jørn P. Jensen, Thomas Hofman-Bang, Stig Enevoldsen, Dorrit Vanglo, Bjørn Sibbern og Vagn Sørensen.

Siden 2001 har 21 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Sten Scheibye og Henrik Stenbjerre.

Anbefalingerne er blevet opdateret seks gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011 og senest i 2013.

PROFIL/KOMPETENCESKEMA BESTYRELSEN

UDFYLDES AF SEKRETARIATET:

Navn:

Udefrakommende medlem af bestyrelsen (udpeget) [eller] valgt medlem af bestyrelsen.

Udpeget/valgt i [måned] [år] til bestyrelsen for en X-årig periode. Kan/kan ikke genudpeges.

UDFYLDES AF MEDLEMMET:

Baggrund:
[fødselsår] [uddannelse] [nationalitet] [karriere]

Tillidshverv:
[bestyrelsesposter og lign]

Relevante kompetencer og erfaringer:
[kortfattet/stikords beskrivelse af de kompetencer og erfaringer medlemmet har ift bestyrelsesarbejdet på CBS]

6. CBS' ØKONOMI - ORIENTERING

a. Budgetopfølgning
Direktionen fremlægger budgetopfølgning efter første kvartal. Som det fremgår af bilag 6.1 giver budgetopfølgningen ikke anledning til at ændre på årets forventede resultat.

Det indstilles:
- at bestyrelsen tager budgetopfølgningen til efterretning

Bilag:
6.1 Første kvartals økonomiopfølgning 2015

b. Lønanalyse og HR-data
Direktionen fremlægger i bilag 6.2 og 6.3 en analyse af lønudviklingen på CBS 2013-2014, samt udvalgte HR data. Bestyrelsen har udtrykt ønske om at få et årligt indblik i "HR-siden" af CBS, samt en dybere forståelse af lønudviklingen. De vedlagte analyser og data er et første skud på, hvordan sådanne data kan præsenteres for bestyrelsen og kan med tiden udvikles efter bestyrelsens ønsker.

Det indstilles:
- at bestyrelsen drøfter analyse og format og tager det fremlagte til efterretning

Bilag:
6.2 Lønanalyse 2013-2014
6.3 Udvalgte HR-data for CBS

c. CBS' likviditet
Direktionen orienterede bestyrelsen på sidste bestyrelsesmøde om, at der var behov for et etablere en likviditetsreserve – primært som følge af bygningsinvesteringer. Direktionen har efter drøftelse med bestyrelsens formandskab besluttet at etablere likviditetsberedskabet som en kassekredit. Baggrunden herfor er beskrevet i vedlagte notat, jf. bilag 6.4.

Det indstilles:
- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:
6.4 CBS' likviditet 2015-2017

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Budgetafdelingen
20. april 2015

Første kvartals økonomiopfølgning 2015

Generelle tendenser

I dette notat redegøres for økonomiopfølgningen efter første kvartal 2015, Q1.

Økonomiopfølgningen efter første kvartal giver ikke anledning til at ændre på forventningen til årets resultat.

Opfølgningen tager udgangspunkt i top down analysen, da der endnu ikke er modtaget "bottom up" budgetopfølgning fra de decentrale enheder. Denne vil foreligge til bestyrelsens juni møde.

Det skal bemærkes, at budgettet ved bestyrelsens godkendelse var endeligt fordelt på hovedområder (institutter, uddannelsesdekanens område, forskningsdekanens område, fællesadministrationen og rektors område), men ikke mellem løn og driftsudgifter, idet enhederne endnu ikke havde implementeret deres besparelser.

Resultatet efter første kvartal viser, at indtægterne for denne periode er lidt højere end forventet, men at dette formentligt skyldes periodiseringer. Derfor fastholdes forventningerne til indtægterne indtil videre på det budgetterede niveau. På udgiftssiden har enhederne prioriteret lidt flere midler til især TAP-løn og lidt færre midler til drift i forhold til det oprindeligt budgetterede, jf. tabel 1 og 2 nedenfor. Som følge heraf er der i prognosen for Q1 foretaget en mindre ændring imellem løn- og driftsomkostningerne, men således at de samlede omkostninger er uændrede. Når de decentrale enheder har indmeldt deres budgetopfølgning efter første kvartal kan der ske yderligere forskydninger.

Tabel 1: Økonomiopfølgning – første kvartal 2015

2015 marts prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-Marts 2015	Jan-Marts 2014	Budget 2015	Prognose Q1	Regnskab 2014
Indtægter i alt	**420**	**389**	**1.249**	**1.249**	**1.236**
Lønomkostninger i alt	197	197	839	841	847
Driftsomkostninger i alt	76	82	392	389	381
Kapitalomkostninger i alt	13	10	53	54	45
Omkostninger i alt	**286**	**289**	**1.284**	**1.284**	**1.273**
Resultat	**135**	**100**	**-35**	**-35**	**-37**

Uddybende kan følgende fremhæves, jf. tabel 2 nedenfor:

Indtægter

- Midtvejsopgørelsen af STÅ viser en større produktion end forventet ved primobudgetteringen, når det sammenholdes med udviklingen hen over året i 2014. Det kan dog skyldes en periodeforskydning, idet CBS på samme tid sidste år var ved at implementere STADS, hvorfor STÅ-produktionen formentlig blev registreret langsommere end i år. Derfor fastholdes STÅ-prognosen indtil effekten af periodeforskydningen er endeligt beregnet. For færdiggørelsesbonus afhænger det endelig tilskud af, om CBS kan nå et konkret mål for studietidsreduktion. Den endelige opgørelse forventes at foreligge i august.
- Der er ikke ændringer i basismidlerne til forskning mv.
- Der er som forventet en stigning i de eksternfinansierede forskningsprojekter i forhold til 2014.
- Der er en markant stigning i de studerendes deltagerbetaling i første kvartal 2015 ift. første kvartal 2014. Stigningen skyldes en forskellig periodisering af indtægten, idet CBS i 2014 implementerede STADS, hvorfor der i januar-marts 2014 blev håndteret langt færre indbetalinger end normalt. Det er således 2014-tallet, som er usædvanligt lavt. Omfanget af deltagerbetaling i 2015 er som forventet.
- Stigningen under øvrige indtægter skyldes først og fremmest øgede indtægter fra EU med henblik på administration af internationale udvekslingsordninger ift. 2014. Indtægten modsvares af tilsvarende udgifter, der allerede er indarbejdet i budgettet.

På den bagrund fastholdes indtægtsprognosen uændret.

Udgifter

- **Lønomkostninger** er til og med marts på niveau med omkostningerne i 2014 på samme tidspunkt. Der er en tendens til at enhederne omprioriterer fra drift til TAP-løn, hvilket kan medføre lidt højere TAP-udgifter. CBS´ feriepengeforpligtelse nedsættes som følge af personalereduktioner som følge af de frivillige fratrædelsesordninger. Derudover er der ikke grund til at ændre prognosen.
- **Andre driftsomkostninger** er mindre end i 2014. Som beskrevet ovenfor tyder første kvartals forbrugsmønster på, at enhederne omprioriterer fra drift til TAP-løn. Derudover er der ikke grund til at ændre prognosen.
- **Kapitalomkostninger** følger det forventede forbrug. Når der er et højere forbrug i 2015 i forhold til 2014 på samme tidspunkt skyldes dette periodiseringer, og prognosen fastholdes derfor. Dog nedskrives renteindtægterne, da CBS forventer at skulle indløse værdipapirer.

På den baggrund fastholdes prognoser for de samlede omkostninger.

Tabel 2: Indtægter og udgifter første kvartal 2015

2015 marts prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-Marts 2015	Jan-Marts 2014	Budget 2015	Prognose Q1	Regnskab 2014
Indtægter					
Taxametertilskud	213	208	619	619	613
Basisforskningstilskud og andre statsli	106	104	332	332	326
Eksternt finansierede projekter	19	14	110	110	99
Studerendes deltagerbetaling	71	54	149	149	146
Øvrige indtægter	11	8	39	39	52
Indtægter i alt	**420**	**389**	**1.249**	**1.249**	**1.236**
Omkostninger					
Lønomkostninger					
Lønomkostninger SLS - VIP	100	102	430	430	438
Lønomkostninger SLS - DVIP	24	24	104	104	103
Lønomkostninger SLS - TAP	73	70	305	308	310
Lønomkostninger SLS - Øvrige	0	0	0	-1	-4
Lønomkostninger i alt	**197**	**197**	**839**	**841**	**847**
Driftsomkostninger					
Husleje og ejendomsskatter	30	27	105	105	100
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	9	14	60	60	58
Konferencer og tjenesterejser	8	11	54	54	55
Eksterne bygge og IT-specialister	2	3	16	16	18
Konsulentanv. (inc advokat, revision og	0	1	10	10	11
Fakturabetalte undervisere og forskning	3	3	12	12	14
IT-udstyr og software	12	9	37	37	33
Kontorhold	8	9	39	39	39
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	4	3	19	19	18
Øvrige	1	3	40	37	34
Driftsomkostninger i alt	**76**	**82**	**392**	**389**	**381**
Kapitalomkostninger					
Af- og nedskrivninger på anlæg	6	6	30	30	22
Renteindtægter	0	-1	-1	0	3
Finansielle omkostninger	7	5	24	24	26
Kapitalomkostninger i alt	**13**	**10**	**53**	**54**	**45**
Omkostninger i alt	**286**	**289**	**1.284**	**1.284**	**1.273**
Resultat	**126**	**94**	**-35**	**-35**	**-37**

Budgetafdelingen 20. april 2015

Lønanalyse 2013-2014

Resumé

I dette notat foretages en udvidet analyse af lønudviklingen fra 2013 til 2014.

Bestyrelsen er tidligere – i februar i notatet om årets resultat for 2014 – blevet præsenteret for en overordnet analyse af udviklingen i lønudgifterne. Denne analyse viste, at de samlede lønomkostninger for CBS (eksklusive fælles løndele som fx feriepengeforpligtigelsen) er steget med ca. 45 mio. kr. set i forhold til 2013. Medregnes de fælles løndele er merudgiften ca. 34 mio. kr. Af merudgiften på de 45 mio. kr. udgør:

- 22 mio. kr. det heltidsvidenskabelige personale (VIP)
- 4 mio. kr. vedrører det deltidsvidenskabelige personale (DVIP)
- 19 mio. kr. af stigningen kan henføres til lønudgifter til administrativt personale (TAP)

Formålet med dette notat er at give flere detaljerede forklaringer og årsager til, hvorfor lønudgifterne er øget i 2014 set i forhold til 2013.

Det skal indledningsvist nævnes, at databehandlingen af løndata er vanskelig, da der er en række tekniske forhold, der har stor betydning for beregningerne og dermed konklusionerne. Vi arbejder dog fortsat på at forbedre databehandlingen af løndata.

Overordnet konklusion på analysen

Generelt kan stigningen henføres til to forhold:

- Udvidelse af medarbejderstaben
- Stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger som følge af bl.a.:
  - Der er rekrutteret relativt dyre VIP-medarbejdere (især nye professorer og adjunkter) ud fra målsætningen om at tiltrække de dygtigste forskere og undervisere.
  - Der er en bevægelse i medarbejderstablen på TAP-siden i retning af mere specialiserede medarbejdere, således at der ansættes medarbejdere i højere lønnede stillinger inden for både HK- og AC-grupperne.

Samlet kan ca. 32 mio. kr. ud af meromkostningen på 45 mio. kr. henføres til en udvidelse af medarbejderstaben og ca. 13 mio. kr. til en stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger.

Den generelle lønudvikling i 2014

Der var ingen generelle overenskomstmæssig lønstigninger i staten pr. 1. april 2014. Den generelle overenskomstmæssige lønstigning pr. 1. april 2013 var på 0,42%. Den budgetmæssige restvirkning (3 mdr.) i 2014 er således på 0,1 %. Dette betyder isoleret set – under en alt andet lige betragtning - at CBS´ lønomkostninger i 2014 stiger med ca. 0,8 mio. kr. i forhold til de samlede lønomkostninger i 2013.

Den samlede lønudvikling i staten, inklusive de lokalt udmøntede lønstigninger er ca. 1 pct. fra 4. kvartal 2013 til 4. kvartal 2014.

CBS´ gennemsnitlige lønudvikling ligger over landsgennemsnittet med hhv. 1,8 pct. for VIP og 1,6 pct. for TAP, jf. tabel 2 nedenfor. Som nævnt ovenfor skyldes det imidlertid ikke primært en forøgelse af medarbejdernes løn i samme stilling, men at der ansættes hhv. dyrere VIP'ere og mere specialiserede TAP'ere.

Hovedkonklusioner for de tre forskellige stillingskategorier er:

- På VIP-området har der især været en stigning i antallet af professorer, adjunkter og videnskabelige assistenter. Udover udvidelse af det videnskabelige personale skyldes merudgiften også en generel stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger til VIP´erne på ca. 1,8 pct. Stigningen kan (udover den overenskomstfastlagte) primært henføres til en stigning i den gennemsnitlige faste løn (dvs. eksklusive engangsvederlag, men inkl. evt. kvalifikations- og funktionstillæg) for især professorer, adjunkter samt videnskabelige assistenter. Stigningen i den gennemsnitlige faste løn skyldes primært, at der er rekrutteret relativt dyrere medarbejdere inden for disse grupper – ikke at allerede ansatte medarbejdere har fået øget deres faste løn.
- For D-VIP skyldes de stigende lønudgifter altovervejende en udvidelse af personalet i forhold til 2013.
- For TAP er der ligeledes sket en udvidelse af personalet og særligt antallet af chefkonsulenter og specialkonsulenter (uden ledelsesansvar) er øget. Det kan dels forklares ved, at opgaverne bliver mere komplekse og kræver højere kompetencer, dels at CBS i højere grad fastansætter personale til varetagelse af specialopgaver frem for køb af eksterne konsulentydelser. Således er CBS´ omkostninger til managementkonsulenter samtidig faldet med ca. 1 mio. kr. fra 2013 til 2014 og omkostningerne til bygge- og IT-konsulenter i samme periode er faldet med 7 mio. kr. Dog skal faldet i udgifterne til bygge- og IT-konsulenter primært ses i lyset af færdiggørelse af det nye kandidathus, hvor relativ mange af omkostningerne er aktiveret og dermed ikke indgår i årets resultat, ligesom sammenligning af forbruget i hhv. 2013 og 2014 baserer sig på en alt andet lige betragtning.
- Udover udvidelse af TAP-personalet skyldes merudgiften også en generel stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger til TAP´erne på ca. 1,6 pct. Stigningen skyldes primært ændringer i personalesammensætningen inden for TAP-gruppen. Der er relativt flere akademikere og færre HK/PROSA medarbejdere i forhold til 2013.

Yderligere uddybning af vækst i årsværk og lønninger fremgår nedenfor.

1. Udvikling i årsværk og lønomkostninger for CBS

Udviklingen i de samlede årsværk for CBS fra 2013 til 2014 fremgår af tabel 1. Tabellen viser, at der for alle tre hovedkategorier har været vækst i antallet af årsværk, svarende til i alt 68 årsværk, hvilket udgør en stigning på 4,3 pct.

Tabel 1: Udvikling i antal årsværk 2013-2014 for VIP, DVIP og TAP

Årsværk	2013	2014	Ændring 2013-14	Ændring i pct.
VIP	671	695	23	3,3%
DVIP	225	240	15	6,2%
TAP	614	644	30	4,6%
I alt	**1.511**	**1.579**	**68**	**4,3%**

Note: Eks. dekaner og institutledere.
Kilde: SLS via Targit

Udover væksten i antallet af medarbejdere skyldes de stigende lønomkostninger også en stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger pr. årsværk, som vist i tabel 2. Det fremgår, at de gennemsnitlige lønomkostninger pr. årsværk er steget med ca. 1,8 pct. for VIP´erne, 1,6 pct. for TAP´erne og er næsten uændret (0,2 pct.) for D-VIP´erne. Som det fremgår nedenfor, påvirkes CBS' lønomkostninger af forskellige forhold, som ikke nødvendigvis kan relateres til den enkelte medarbejders løn, men fx også i skift i personalesammensætningen.

Tabel 2: Udvikling i de gennemsnitlige lønomkostninger til VIP, DVIP og TAP

Gns. løn pr. årsværk	2013	2014	Ændring 2013-14 i kr.	Ændring i pct.
VIP	611.165	622.545	11.380	1,8%
D-VIP	425.418	426.188	770	0,2%
TAP	452.430	459.937	7.507	1,6%

Note: Eks. dekaner og institutledere.
Kilde: SLS via Targit

Lønstigningen for VIP-gruppen, jf. tabel 2, forklarer således ca. 8 mio. kr. ud af en samlet stigning i lønforbruget på VIP på 22 mio. kr., for TAP-gruppen forklarer lønstigningen ca. 5 mio. kr. ud af en samlet stigning i lønforbrug på TAP på 19 mio. kr., mens lønstigningen for DVIP er så marginal, at den kun forklare meget lidt af stigningen i lønforbruget på 4 mio. kr. De resterende 32 mio. kr. i øgede lønomkostninger skyldes forøgelse af antal årsværk.

Nedenfor følger en uddybning af de tre stillingstyper.

1.1. Særligt vedrørende VIP

For VIP-gruppen er der en stigning på 23 årsværk, svarende til 3,3 pct., jf. tabel 1. Tabel 3 viser inden for hvilke VIP-kategorier, der er sket hhv. en stigning eller et fald i antal årsværk. Det fremgår, at særligt antallet af professorer (og herunder også gæsteprofessorer), adjunkter og videnskabelige assistenter er steget fra 2013 til 2014, mens antallet af ph.d.-studerende er faldet. Faldet i antallet af ph.d.-studerende skyldes, at de 45 ekstraordinære ph.d.-stipendiater, der blev uddelt i 2011/2012, nu løber ud.

Tabel 3: Udvikling i VIP-stillinger 2013-2014 (årsværk)

Stillingsbetegnelse	2013	2014	Ændring i årsværk
Professor	97	107	10
Professor, Mso	38	39	1
Lektor	205	207	3
Adjunkt	89	96	8
Postdoc	24	25	1
Ph.d. Studerende	124	117	-7
Videnskabelig assisten	88	95	7
Andre	45	48	1
I alt	**671**	**695**	**23**

Kilde: SLS via Targit

Samtidig er de gennemsnitlige lønomkostninger pr. årsværk steget, jf. tabel 4. De totale gennemsnitlige lønomkostninger for fx en professor er fra 2013 til 2014 steget med ca. 2,0 pct. For adjunkterne er stigningen 2,3 pct. og for videnskabelige assistenter har der været en stigning i lønomkostningerne på ca. 1,6 pct. Derudover er gennemsnitslønnen per årsværk for ph.d.-studerende steget med 2,1 pct., hvilket dog skyldes en teknisk problemstilling omkring refusion ved barsel mv., jf. bilag 1. Der er således reelt tale om en meget lille lønstigning for ph.d.'erne, jf. tabel 5, hvor der i lønomkostningerne er korrigeret for bl.a. refusion. Udviklingen i gennemsnitslønnen for post.doc kan ikke tillægges særlig vægt, da gruppen udgør en meget lille del af CBS samlede VIP-bestand, hvorfor helt individuelle forhold slår voldsomt igennem.

Tabel 4: Udvikling i gennemsnitsløn for udvalgte VIP-stillinger i kr.

Stillingsbetegnelse	2013	2014	Ændring i kr.	Ændring i pct.
Professor	931.079	950.465	19.386	2,0%
Professor, mso	808.518	806.820	-1.698	-0,2%
Lektor	651.407	653.808	2.402	0,4%
Adjunkt	543.996	556.572	12.576	2,3%
Postdoc	508.555	526.366	17.810	3,4%
Ph.d. studerende	399.899	408.399	8.500	2,1%
Videnskabelig assistent	438.023	445.101	7.078	1,6%

Kilde: SLS via Targit

For at få et mere retvisende billede af, hvad der faktisk *udbetales* i gennemsnitsløn, er der foretaget en række korrektioner i talmaterialet. Resultatet heraf fremgår af tabel 5, som viser udviklingen i *den samlede faste løn*, målt som gennemsnitslønnen pr. årsværk fratrukket engangsvederlag og korrigeret i forhold til tabel 4 vedrørende refusion. Det fremgår særligt, at den faste løn for professorerne, adjunkter, post.doc.'s og de videnskabelig assistenters er steget.

Tabel 5: Udvikling i korrigeret gennemsnitsløn for udvalgte VIP-stillinger i kr. (ekskl. engangsvederlag)

Stillingsbetegnelse	2013	2014	Ændring i kr.	Ændring i pct.
Professor	858.285	895.591	37.307	4,3%
Professor MSO	730.601	732.041	1.441	0,2%
Lektor	597.692	603.051	5.359	0,9%
Adjunkt	507.713	518.955	11.242	2,2%
Postdoc	504.223	515.181	10.958	2,2%
Ph.d. Studerende	392.139	393.844	1.706	0,4%
Videnskabelig assistent	431.304	443.559	12.255	2,8%

Note: Der er i udregningen af den korrigerede gennemsnitløn foretaget en omregning til fuldtidsløn per person, ligesom lektor, adjunkt, professor MSO, VA og ph.d. er korrigeret for refusion (fortrinsvis barsel og sygdom). Engangsvederlag er fratrukket. Udregningen af gennemsnitslønnen i tabel 4 bygger der imod på totalomkostninger delt med årsværk inden for de pågældende stillingstyper.
Kilde: SLS via Targit

Årsagen til stigningen i den faste løn for ikke mindst professorerne skal primært findes i det faktum, at de nyansatte professorer får en højere fast løn i forhold til de afgående (se tabel 6). Det samme er tilfældet for adjunkterne og i mindre udstrækning for post.doc.

Tabel 6: Forskel i løn afgående/tiltrædende ekskl. engangsvederlag i kr.

Stillingsbetegnelse	Fratrådt 2013	Tiltrådt 2014	Ændring i pct.
Professor	795.837	884.664	11,2%
Professor, Mso	721.901	694.708	-3,8%
Lektor	625.983	591.847	-5,5%
Adjunkt	504.792	551.506	9,3%
Postdoc	486.283	509.121	4,7%
I alt	**671**	**695**	**23**

Note: Tallene bygger på følgende princip: Tiltrådte = "ingen løn i 2013 → ansat i 2014, Fratrådte=ingen løn i 2014 → stoppet i 2013". Det bør bemærkes, at analysen for professorer er påvirket af to nyansatte, hvis løn er væsentligt højere end de øvrige nyansatt, hvilket trækker gennemsnittet op.
Kilde: SLS via Targit

1.2 Særligt vedrørende D-VIP

Som det fremgik af tabel 1, har der været en stigning på 6,2 pct. i antallet af DVIP årsværk svarende til 15 årsværk. Tabel 7 viser, hvilke DVIP-stillinger som har været i vækst eller i nedgang. Der har været en markant stigning i antallet af faglige vejledere/studenterstudievejledere – bl.a. som følge af etablering af "Student Hub"- og en mindre stigning i antallet af eksterne lektorer og censorer, afledt af den stigende uddannelsesaktivitet generelt. Idet faglige vejledere/studenterstudievejledere får lavere løn end gennemsnitslønnen for DVIP, så vil en vækst i denne gruppe trække gennemsnitslønnen ned. Det forklarer, hvorfor gruppen ikke har en lønudvikling på niveau med den lønstigning, der følger af den centrale overenskomst.

Tabel 7: Udvikling i D-VIP-stillinger 2013-2014 (årsværk)

Stillingsbetegnelse	2013	2014	Ændring i årsværk
Censor	51	53	2
Ekstern Lektor	106	109	4
Faglig Vejleder/studenterstudievejleder	5	13	8
Gæsteforelæser	13	16	2
Instruktor	19	17	-2
Undervisningsassistent	32	32	0
I alt	**225**	**240**	**15,0**

Kilde: SLS via Targit

1.3 Særligt vedrørende TAP

Der har været en stigning på 4,6 pct. i TAP-årsværk (ca. 30 årsværk) fra 2013 til 2014. Tabel 8 viser for hvilke TAP-kategorier, der har været vækst eller nedgang. Der har været en forholdsvis stor vækst i antallet af specialkonsulenter og chefkonsulenter samt for fuldmægtige mv.

Tabel 8 viser også, at fuldmægtige mv. udgør ca. 26 pct. i 2013 og 27 pct. i 2014 af TAP-årsværkene. Endvidere er der en vækst i andelene af chefkonsulenter/specialkonsulenter fra 7 til 9 pct. Stigningen kan dels forklares ved behovet for højere kompetencer til at løfte mere komplekse problemstillinger, dels ved, at CBS i højere grad, fortrinsvis på bygningsområdet og inden for IT, ansætter fast personale til varetagelse af specialopgaver fremfor køb af konsulentydelser.

Generelt viser tabel 8, at der inden for den samlede TAP-gruppe er relativt flere akademikere og relativt færre HK/PROSA medarbejdere i forhold til 2013. Dette påvirker generelt lønomkostningerne i opadgående retning, men ikke gennemsnitslønnen inden for den enkelte TAP-gruppe.

Tabel 8: Udvikling i TAP-stillinger 2013-2014 (årsværk)

Stillingsbetegnelse	ÅV 2013	ÅV 2014	Ændring	Andel 2013	Andel 2014
Teamleder	52	51	0	9%	8%
Spec.kons./chefkons. uden ledelsesansvar	40	54	14	7%	9%
Fuldmægtig mv.	158	169	11	26%	27%
HK/PROSA mv.	246	255	8	41%	40%
Andet	106	104	-2	18%	16%
I alt	**603**	**633**	**31**	**100%**	**100%**

NB. Fuldmægtige mv. består (udover fuldmægtige) også af bibliotekar, journalister og projektledere.
Gruppen af "Andet" består bl.a. af studentermedhjælpere og eksamenstilsyn.
Note: Eksklusiv kontorchefer, institutledere, dekaner, universitetsdirektør og rektor
Kilde: SLS via Targit

De gennemsnitlige TAP-lønomkostninger (omkostninger per årsværk) er samlet set steget med 1,6 pct. fra 2013 til 2014, jf. tabel 2, men dækker over et varieret billede af lønudvikling for de forskellige TAP-stillinger, jf. tabel 9.

Den største lønstigning er sket i gruppen HK/PROSA og skyldes primært ændring i personalesammensætningen. Der er sket en forskydning af ansættelser fra løngruppe 1 og 2 til løngruppe 3 i HK-overenskomsten i forhold til 2013. Dette påvirker lønomkostningerne for CBS i opadgående retning.

For fuldmægtige mv. samt special- og chefkonsulenter ligger lønstigningen under eller på niveau med den stigning, der følger af den generelle overenskomst. Årsagen til denne udvikling skyldes først og fremmest ændringer i personalesammensætningen inden for disse to TAP-grupper.

For gruppen af specialkonsulenter/chefkonsulenter påvirkes de gennemsnitlige lønomkostninger primært af ansættelser af en række nye specialkonsulenter, som er blevet ansat til en løn under gennemsnitslønnen for denne gruppe. Disse medarbejdere er primært ansat til at løfte nogle af de mere komplekse opgaver inden for især jura og økonomi. Endvidere er der i mindre omfang ansat relativt dyrere specialister inden for især bygge- og IT-området som erstatning for eksterne konsulenter. Denne gruppe vil som udgangspunkt trække gennemsnitslønnen op, men idet gruppe af nye specialkonsulenter er større, så slår effekten ikke igennem.

For gruppen af fuldmægtige mv. påvirkes gennemsnitslønnen af, at det typisk er medarbejdere med højere løn, der enten forlader CBS eller har opnået kvalifikationer der berettiger ansættelse som specialkonsulent. Idet CBS ikke har hentet helt så mange mere erfarende AC-fuldmægtige som tidligere, men har prioriteret ansættelse af specialkonsulenter, så sker nyansættelserne overvejende af medarbejdere med lavere anciennitet. Dette påvirker gennemsnitslønnen for fuldmægtige-gruppen i nedadgående retning.

I gruppen af ”andet” består stigningen i gennemsnitslønnen primært af vækst i lønnen til studentermedhjælpere. Dette skyldes overvejende rekruttering af studentermedhjælpere med højere anciennitet end tidligere.

Tabel 9: Ændring i gennemsnitsfuldtidsløn (kr.) for udvalgte TAP stillingskategorier, inklusiv engangsvederlag og korrigeret for refusion.

	2013	2014	Ændring i kr.	Ændring i pct.
Teamchefer	665.555	671.221	5.667	0,9%
Special/chefkonsulenter	637.352	638.821	1.468	0,2%
Fuldmægtige mv.	491.698	493.114	1.416	0,3%
HK/PROSA	364.083	381.310	17.226	4,7%
Andet	245.393	253.135	7.742	3,2%

Kilde: SLS via Targit

Bilag 1: Korrektion af lønomkostninger i tilknytning til refusion ved barsel mv.

I tilfælde af, at en medarbejder afholder barsel/fædreorlov eller er langtidssygemeldt betaler CBS fortsat fuld løn. Staten refunderer lønudgifterne, men refusionen er typisk lavere end medarbejdernes almindelig løn. Imidlertid "tæller" refusionen som en fuld refusion i opgørelsen af årsværk. CBS vil altså have en lønudgift, men ingen tilsvarende årsværk.

Konsekvenserne er, at lønomkostningerne per årsværk fratrukket refusionen vil optræde for høje i forhold til den reelle udbetalte årsløn til den enkelte. Normalt er det ikke et problem, da antallet af barsler/fædreorlov for en given medarbejdergruppe er nogenlunde stabilt. Imidlertid har der på ph.d.-området været en markant stigning i antallet af barsler/fædreorlov fra 2013 til 2014, hvorfor det påvirker lønudviklingen fra 2013 til 2014 markant. Derfor korrigeres for refusionen.

Korrektion af refusion af gennemsnitslønnen for en medarbejder, der modtager refusion foretages ved at både ansættelsesbrøken (som er lavere end 1 årsværk, som følge af lavere løn i forhold til almindelig årsløn) korrigeres for refusionstimer og årslønnen korrigeres for refusionsbeløbet. Dette er illustreret nedenfor ved et konkret regneeksempel for en medarbejder.

Tabel: Eksempel på korrektion af årsløn for en enkelt medarbejder, i kr.

Beregningseksempel refusionskorrektion	Løn	Ans.brøk	Fuldtidsløn
Uden korrektion for refusion	415.085	0,62	670.341
Med korrektion	495.466	1,00	495.476

Udvalgte HR data for CBS

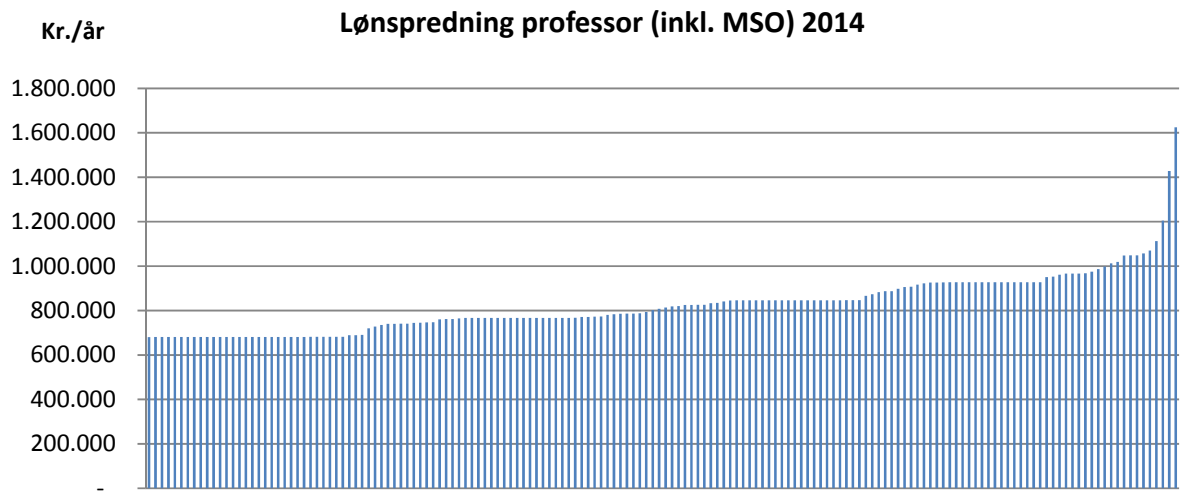
Formålet med dette notat er at give bestyrelsen information om udviklingen i lønniveau og lønspredning, medarbejdersammensætning samt nogle HR-indikatorer såsom sygefravær og medarbejderomsætning. Notatet tænkes som et format, der årlig afrapporteres til bestyrelsen, hvorfor bestyrelsen gerne må overveje, om det er de rigtige data.

Notatet er desuden et supplement til lønanalysen.

Lønspredning professorer

Lønnen for professorer i 2014 spænder fra ca. 680.000 kr. til 1.600.000 kr. (inkl. pension), se figur 1.

Figur 1

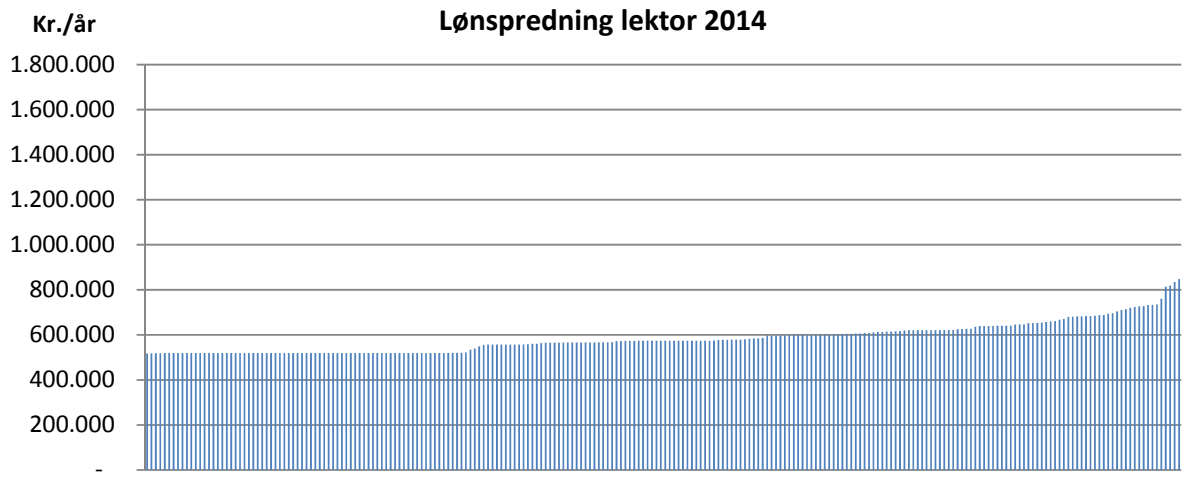


Kilde: SLS. Lønnen er korrigeret for årsværk.
Note: inkl. pension, ekskl. sociale ydelser, feriepenge og engangsvederlag. Inkl. evt. ekstern finansiering. Eksklusiv rektor, dekan og institutledere, som opgøres som TAP

Lønspredning lektorer

Lønnen for lektorer i 2014 spænder fra ca. 520.000 kr. til ca. 890.000 kr. (inkl. pension), se figur 2.

Figur 2

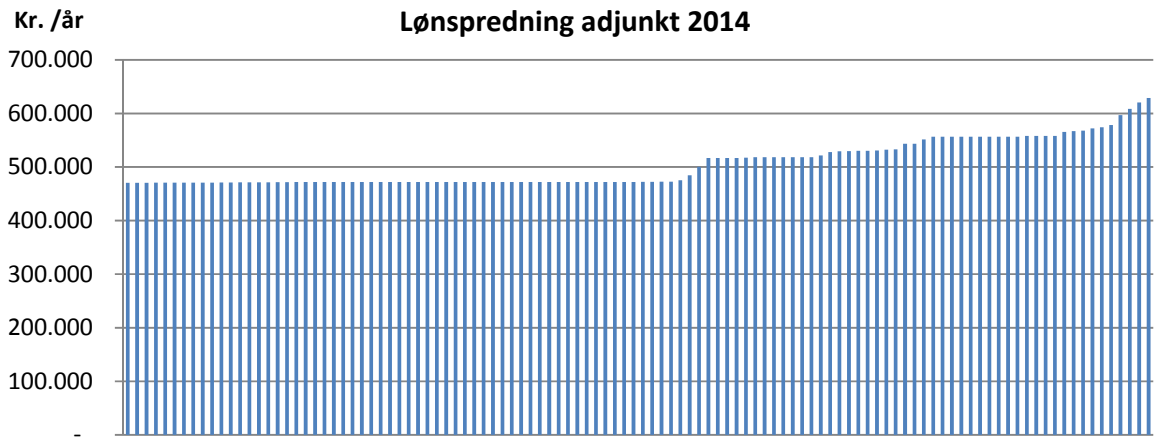


Kilde: SLS. Lønnen er korrigeret for årsværk.
Note: inkl. pension, ekskl. sociale ydelser, feriepenge og engangsvederlag. Inkl. evt. ekstern finansiering. Eksklusiv rektor, dekan og institutledere, som opgøres som TAP

Lønspredning adjunkter

Lønnen for adjunkter i 2014 spænder fra ca. 470.000 kr. til ca. 650.000 kr. (inkl. pension), se figur 3.

Figur 3

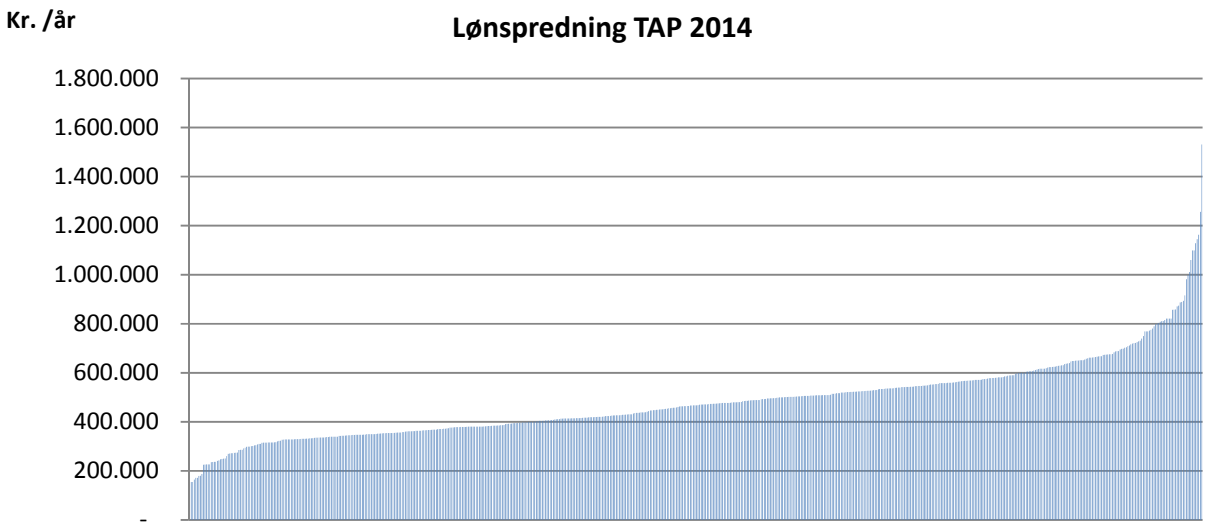


Kilde: SLS. Lønnen er korrigeret for årsværk. Note: inkl. pension, ekskl. sociale ydelser, feriepenge og engangsvederlag. Inkl. evt. ekstern finansiering. Eksklusiv rektor, dekan og institutledere, som opgøres som TAP

Lønspredning TAP

TAP-gruppen er meget bredt sammensat og indeholder stillinger som elev og betjente til institutledere og øvrige ledere, hvilket også afspejler sig i lønspredningsfiguren nedenfor, se figur 4.

Figur 4



Kilde: SLS. Lønnen er korrigeret for årsværk.
Note: inkl. pension, ekskl. sociale ydelser, feriepenge og engangsvederlag. Inkl. evt. ekstern finansiering.
Ekskl. studentermedhjælp og eksamenstilsyn. Inkl. rektor, dekaner og institutledere.

TOP 10 højest lønnede CBS medarbejdere

Figur 5

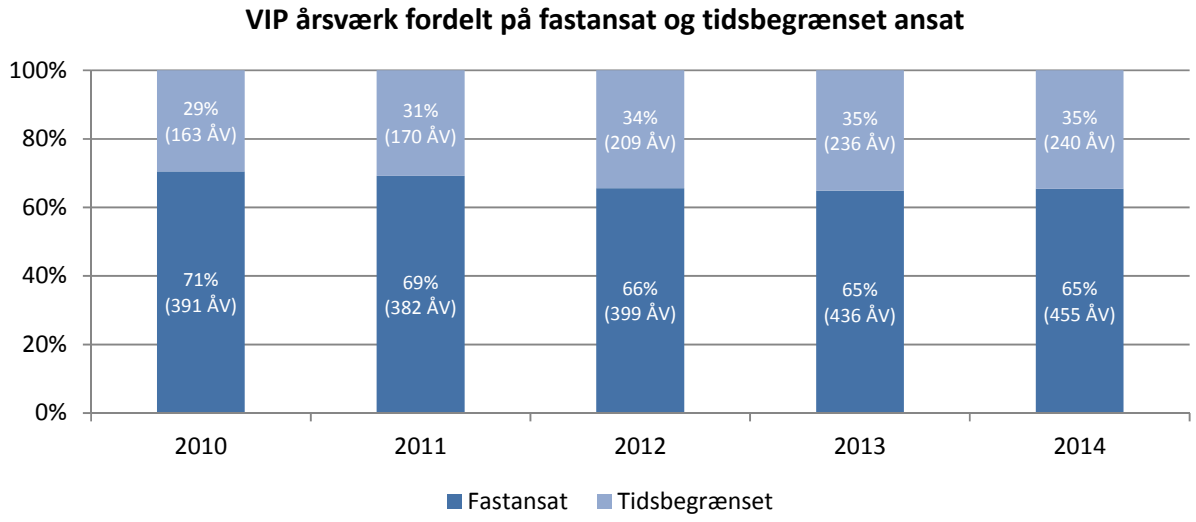
Top 10 lønninger CBS, 2014		Årsløn
1	Professor	1.624.882
2	Rektor	1.530.817
3	Professor	1.427.891
4	Dekan	1.255.850
5	Professor	1.204.910
6	Dekan	1.162.680
7	Institutleder	1.144.190
8	Universitetsdirektør	1.128.586
9	Professor	1.112.801
10	Institutleder	1.099.029

Kilde: SLS. Lønnen er korrigeret for årsværk.
Note: inkl. pension, ekskl. sociale ydelser, feriepenge og engangsvederlag. Inkl. evt. ekstern finansiering.

VIP årsværk fordelt på fastansat og tidsbegrænset ansat

Antallet af både fastansatte og tidsbegrænset ansatte VIP årsværk er samlet vokset i perioden 2010-2014 fra 554 årsværk i 2010 til 695 årsværk i 2014. Andelen af tidsbegrænsede årsværk er steget fra at udgøre 29 pct. i 2010 til 35 pct. i 2014, se figur 6. Stigningen i andelen af tidsbegrænsede VIP skyldes en høj grad af rekruttering af adjunkter og videnskabelige assistenter.

Figur 6

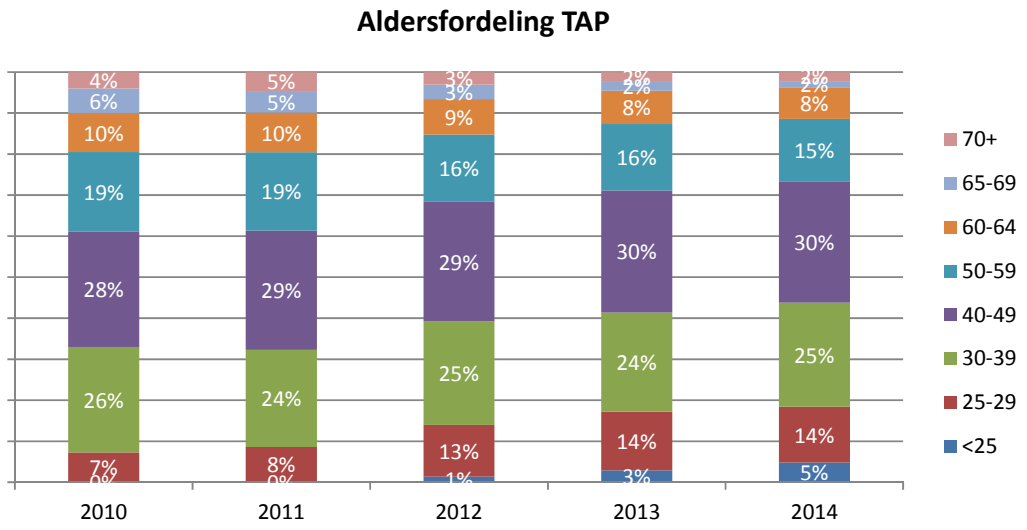


Kilde: SLS. Note: Fastansat: Professor, professor MSO og lektor, studieadjunkt, undervisningsadjunkt og seniorrådgiver. Tidsbegrænset: Adjunkt, gæsteprofessor, postdoc, phd.studerende og videnskabelig assistent.

Ansatte fordelt på aldersgrupper TAP

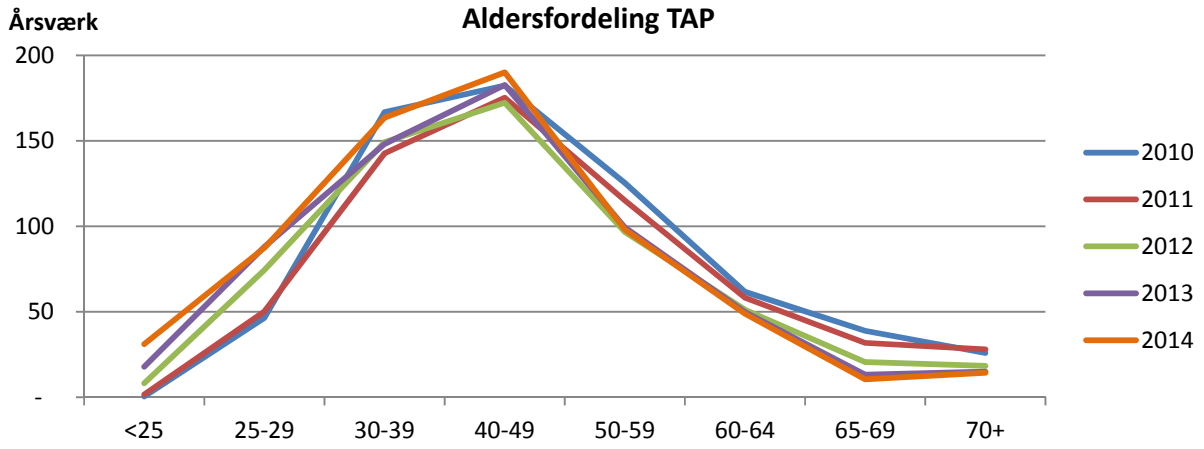
Udviklingen i aldersspredningen for TAP i perioden 2010-2014 viser, at andelen af unge under 30 år er blevet større. Denne aldersgruppe udgøres primært af studentermedhjælpere. CBS har en forholdsvis stor andel af TAP-ansatte i aldersgruppen +70, hvilket skyldes brugen af eksamenstilsyn, se figur 7 og 8. Antallet af TAP årsværk er i perioden 2010-2014 faldet en anelse fra 648 årsværk i 2014 til 644 årsværk i 2014.

Figur 7



Kilde: SLS, opgjort i årsværk. Note: TAP i aldersgruppen 20-24 år samt +70 år udgøres primært af henholdsvis studentermedhjælp og eksamenstilsyn.

Figur 8

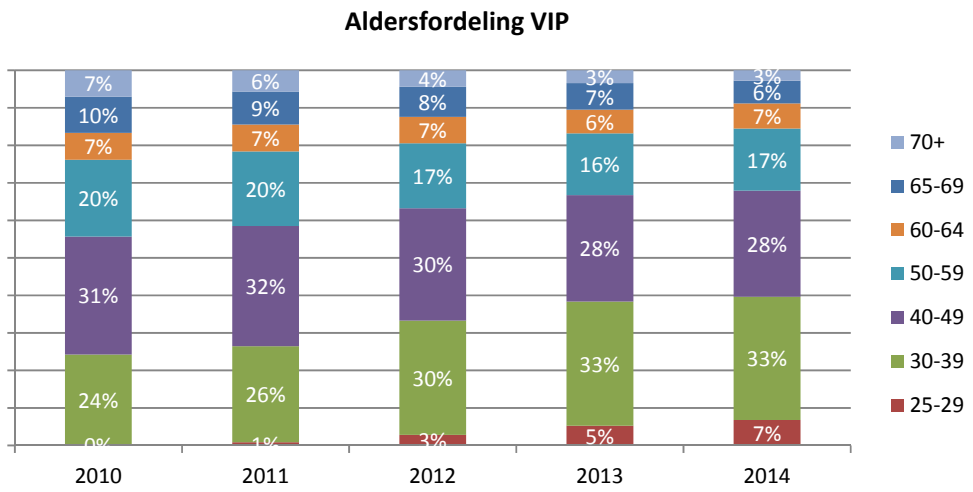


Kilde: SLS, opgjort i årsværk. Note: De forholdsvis store grupper af TAP i aldersgruppen 20-24 år samt +70 år udgøres primært af henholdsvis studentermedhjælp og eksamenstilsyn.

Ansatte fordelt på aldersgrupper VIP

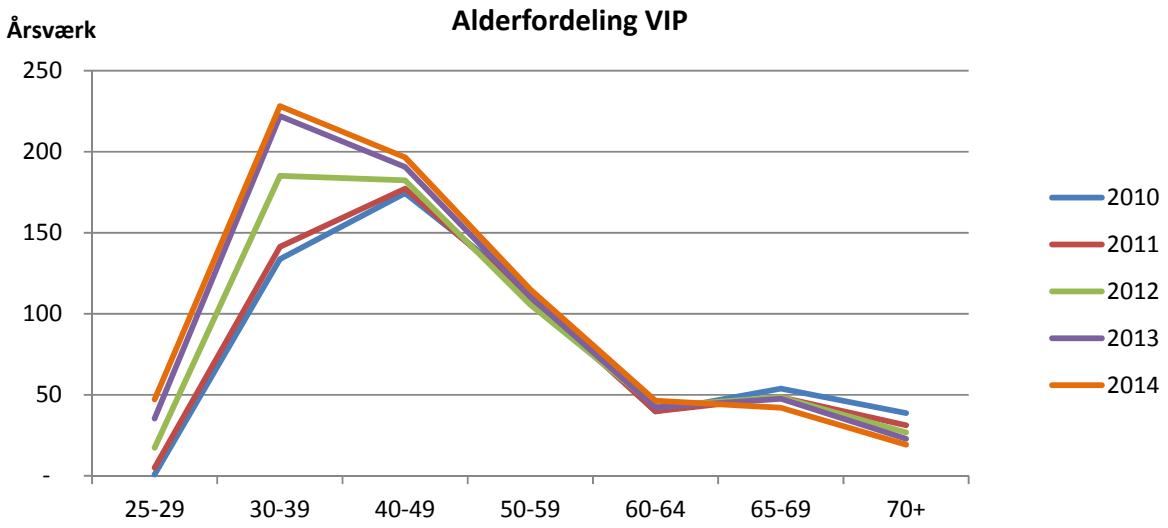
Udviklingen i aldersspredningen for VIP i perioden 2010-2014 viser en vækst i aldersgruppen <30 år, som primært udgøres af ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter. Andelen af VIP over 65 år er i samme periode reduceret, se figur 9 og 10. Antallet af VIP årsværk er i perioden 2010-2014 steget med 25 pct. fra 555 årsværk i 2010 til 695 årsværk i 2014.

Figur 9



Kilde: SLS. Opgjort i årsværk.

Figur 10



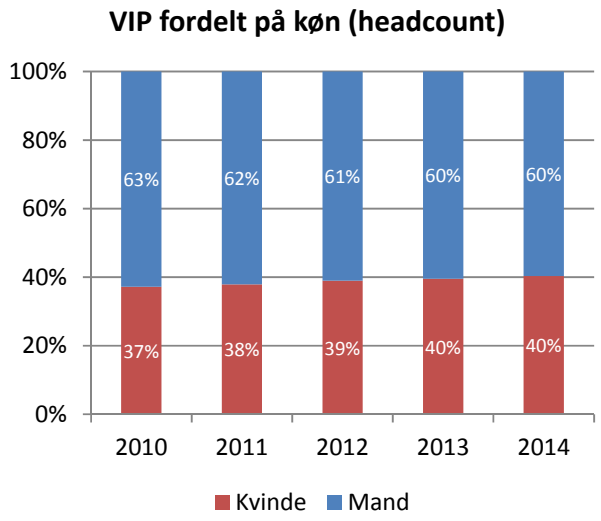
Kilde: SLS. Opgjort i årsværk.

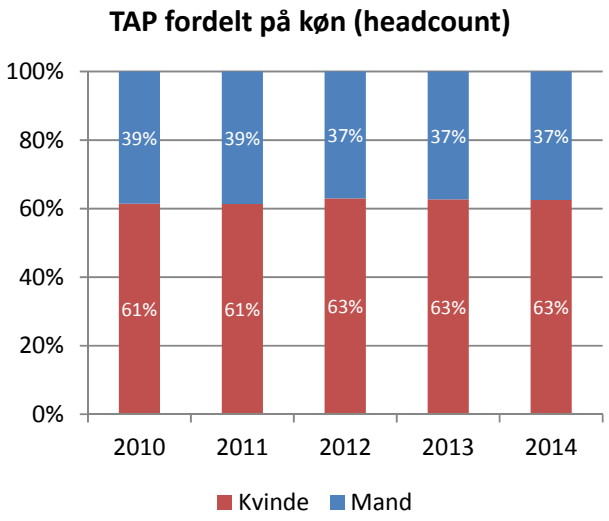
Ansatte fordelt på køn

Andelen af kvinder blandt VIP er vokset fra 37 pct. i 2010 til 40 pct. i 2014. Kvinder udgør en større gruppe blandt TAP og er vokset fra 61 pct. i 2010 til 63 pct. i 2014, se figur 11.

Bestyrelsen vil modtage en særlig årlig ligestillingsrapport hvor kønsfordelingen i de forskellige VIP-kategorier analyseres yderligere.

Figur 11



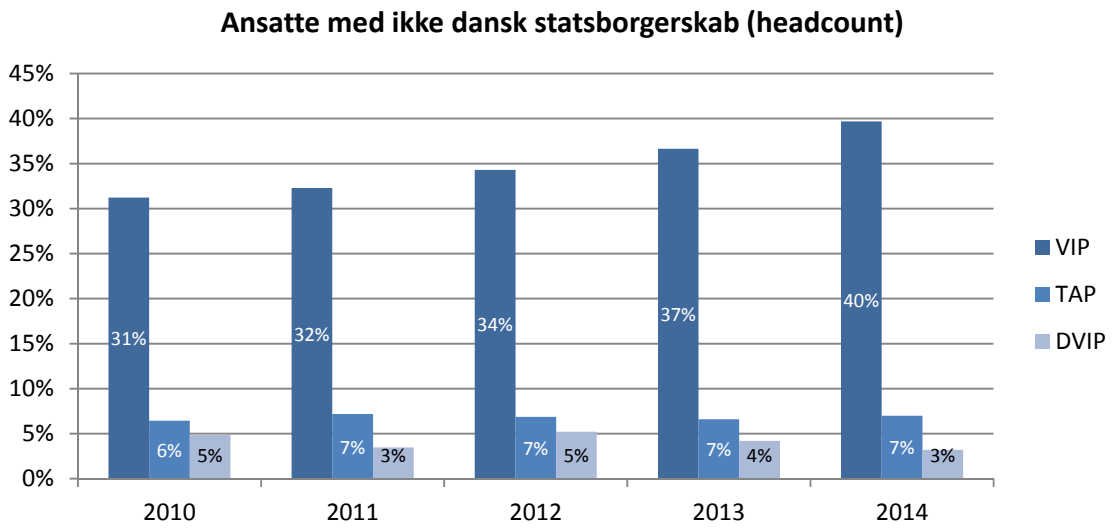


Kilde: SLS, opgjort pr. december
Note: Rektor, dekaner og institutledere er opgjort som TAP. Opgjort i headcount, dvs. én person tæller én gang

Ansatte fordelt på statsborgerskab

Andelen af ansatte med ikke-dansk statsborgerskab er størst blandt VIP, hvor den er vokset fra 31 pct. i 2010 til 40 pct. i 2014. For TAP udgør ansatte med ikke-dansk statsborgerskab ca. 7 pct. i hele perioden 2010-2014, mens andelen for DVIP er faldet fra 5 pct. i 2010 til 3 pct. i 2014, se figur 12.

Figur 12

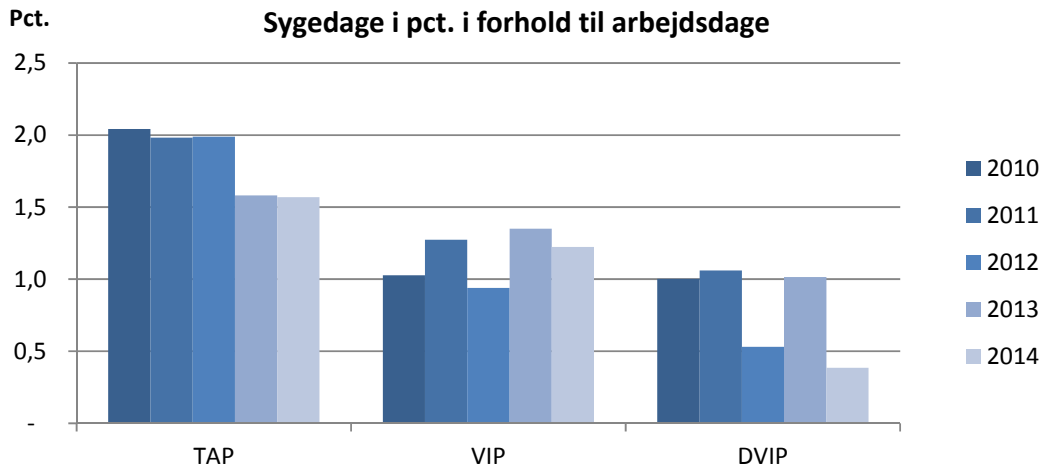


Kilde: SLS, opgjort pr. december
Note: Rektor, dekaner og institutledere er opgjort som TAP. Opgjort i headcount, dvs. én person tæller én gang

Sygefravær

I 2014 havde TAP-gruppen i gennemsnit 2,9 sygedage, hvilket svarer til 1,6 pct. sygedage i forhold til arbejdsdage. VIP-gruppen havde gennemsnitligt 2,8 sygedage, svarende til 1,2 pct. sygedage i forhold til arbejdsdage, mens DVIP-gruppen i 2014 gennemsnitligt havde 0,6 sygedage, svarende til 0,4 pct. sygedage i forhold til arbejdsdage, se figur 13. Der findes ikke pt. sammenlignelige data på tværs af universitetssektoren opdelt mellem VIP og TAP, men ser vi på ISOLA-tal for både VIP og TAP som samlet gruppe, så har CBS gennemsnitligt 2,1 og 3,1 færre sygedage end eksempelvis KU og DTU (jf. tal fra ISOLA)

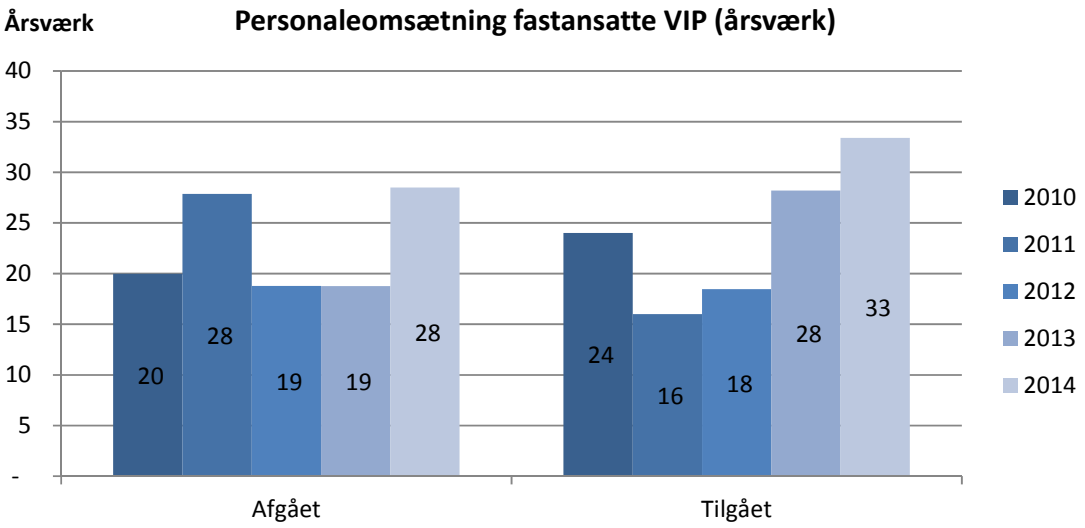
Figur 13



Kilde: Tempus, CBS fraværssystem.
Sygedage tæller egne sygedage og er eksklusiv barnets sygedag.

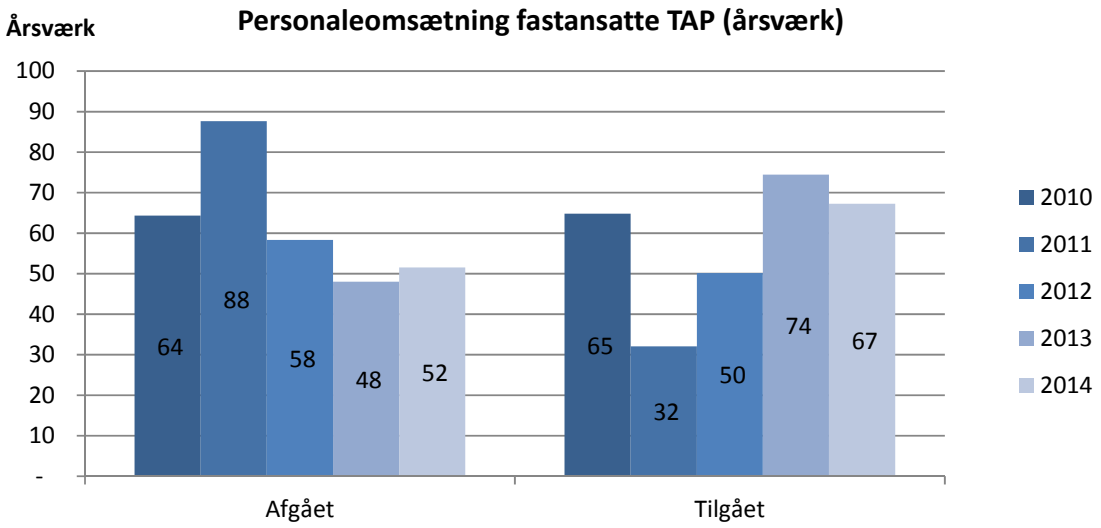
Personaleomsætning

Figur 14



Kilde: ISOLA. Figuren er eksklusiv tidsbegrænsede stillinger.
Note: Rektor, dekaner og institutledere registreres som TAP.

Figur 15



Kilde: ISOLA
Note: Rektor, dekaner og institutledere registreres som TAP. Figuren er eksklusiv tidsbegrænsede stillinger.

20. april 2015

Copenhagen Business School
Afdeling for regnskab, indkøb og legal
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Nicolai G. Pedersen
Tlf.: 3815 5755
Ngp.ril@cbs.dk
www.cbs.dk

NOTAT – CBS' LIKVIDITET 2015-17

1. Baggrund

Bestyrelsen blev på februarmødet orienteret om, at CBS ved udgangen af 2015 prognosticerer en likviditet på 26 mio. kr. Denne prognose er baseret på, at CBS også i 2015 budgetterer med underskud samt yderligere anlægsinvesteringer (primært restinvesteringen i Cand.merc-huset). Likviditeten forventes yderligere reduceret i 2016 – dog ikke til negativ likviditet – hvorefter den fra 2017 budgetteres forøget. I den prognose forudsættes, at ombygningen af politigården til Student Innovation House bliver fuldt eksternt finansieret.

Imidlertid knytter der sig en usikkerhed til CBS' prognose, hvorfor det ikke kan afvise, at der vil komme tidspunkter, hvor CBS har behov for at trække på en likviditetsreserve. Givet CBS' omsætning er det såvel direktionens som institutionsrevisionens vurdering, at CBS bør etablere et likviditetsberedskab i størrelsesordenen 40 til 60 mio. kr.

I dette notat redegøres for, hvorledes direktionen vil tilvejebringe likviditetsreserven. Det skal bemærkes, at CBS' likviditetsbeholdning følger prognosen.

Modellen for tilvejebringelsen af likviditetsberedskabet har været diskuteret med formandsskabet for bestyrelsen, der har tilsluttet sig den foreslåede model nedenfor.

2. Etablering af likviditetsmæssige beredskab

Et likviditetsberedskab kan, groft sagt, tilvejebringes på to måder: realkreditlån eller kassekredit. Disse to muligheder gennemgås nedenfor.

2.1 Realkredit-lån

CBS kan ifølge BRF pt. optage et 5-årigt rentetilpasningslån til en rente på ca. 0,49 % p.a. og en bidragsprocent på 0,375 %. Hvis der optages realkreditlån på 40 mio. kr., vil det medføre årlige udgifter på kr. 346.000.

Hertil skal lægges følgende udgifter til bl.a. stiftelse, tinglysning og kurtage:

	Pris
Dokumentgebyr	7.500 kr.
Stiftelsesprovision	175.000 kr.
Tinglysningsservice	8.500 kr.
Kurtage (0,10%)	40.000 kr.
Stempelafgift af det lyste pantebrev (1,5 %)	600.000 kr.
Tinglysningsafgift	1.660 kr.
Samlet	**832.660 kr.**

Således vil den årlige udgift over fem år – ex afdrag – være 513 t.kr. uanset om der bruges af beredskabet.

2.2. Kassekredit

Alternativt kan CBS etablere en "kassekredit" i et pengeinstitut. En kassekredit kan etableres med eller uden sikkerhed ved pant i bygninger.

Hvis kassekreditten skal etableres med pant i CBS' bygninger har Danske Bank tilbudt at etablere en sådan kassekredit til en rente på pt. 1,85 pct. p.a. plus en rådighedsprovision på 0,10 pct. af uudnyttet kreditmaksimum.

Hertil skal lægges følgende udgifter til bl.a. stiftelse, tinglysning og kurtage:

	Pris
Ekspeditionsgebyr	7.500 kr.
Stiftelsesprovision (0,2 %)	80.000 kr.
Stempelafgift af det lyste pantebrev (1,5 %)	600.000 kr.
Tinglysningsafgift	1.660 kr.
Samlet	**689.160 kr.**

Omkostningen til at optage et lån 40 mio. kr. vil således være 740.000 kr. om året ved fuld udnyttelse af kassekreditten plus stiftelsesomkostninger mv. Fuld trækning over fem år giver en gennemsnitlig årlig omkostning på 878 t.kr.

Alternativt kan kassekreditten etableres uden pant i CBS bygninger. Derved spares stempelafgift. Hvis kassekreditten skal etableres uden pant i CBS' bygninger, har Danske Bank tilbudt at etablere en sådan kassekredit til en rente på pt. 2,65 pct. p.a. plus en rådighedsprovision på 0,15 pct. af uudnyttet kreditmaksimum.

Hertil skal lægges følgende udgifter til bl.a. stiftelse, tinglysning og kurtage:

	Pris
Ekspeditionsgebyr	7.500 kr.
Stiftelsesprovision (0,2 %)	80.000 kr.
Samlet	**87.500 kr.**

CBS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

20. april 2015

Copenhagen Business School
Afdeling for regnskab, indkøb og legal
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Nicolai G. Pedersen
Tlf.: 3815 5755
Ngp.ril@cbs.dk
www.cbs.dk

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

Omkostningen til at optage et lån på 40 mio. kr. vil således være 1.060.000 kr. om året ved fuld udnyttelse af kassekreditten plus stiftelsesomkostninger mv. Fuld trækning over fem år giver en gennemsnitlig årlig omkostning på 1.078 t.kr.

I tabellen nedenfor sammenlignes udgifterne ved de forskellige modeller ved forskellige trækning:

Tabel 1: Omkostning over fem år inkl. etablering

	10 mio. kr.	20 mio. kr.	40 mio. kr.
Realkredit	2.562.660	2.562.660	2.562.660
Kassekredit m sikkerhed	1.764.160	2.639.160	4.389.160
Kassekredit u sikkerhed	1.712.500	2.937.500	5.387.000

4. Vurdering af alternativerne

CBS' grundlæggende likviditetsbalance er tilrettelagt således, at CBS modtager indbetaling fra staten forud for betalingen af CBS' absolut største udgift – de månedlige lønudbetalinger. Hvis CBS ikke budgetterede med underskud eller større anlægsinvesteringer, ville risikoprofilen på likviditetsprognosen være lille.

Med en prognosticeret likviditetsbuffer på omkring 20 mio. kr. har CBS rum til at modstå en rimelig usikkerhed i likviditetsprognosen uden at skulle trække på et likviditetsberedskab.

Imidlertid forventer CBS som minimum at komme til at afholde udgifter til istandsættelsen af Student Innovation House inden fondene efterfølgende refunderer udgifterne. Endvidere budgetterer CBS med underskud, hvorfor der over året vil være et træk på likviditeten, der er større end det, som kommer ind i likviditet. Der kan altså være kortere perioder, hvor CBS får behov for at trække på likviditetsberedskabet.

Idet de likviditetsmæssige underskud, som likviditetsreserven skal dække, primært vil være kortere perioder, så vurderes kassekreditten at være det rigtige værktøj. Idet der vil være tale om mindre træk på reserven, så fremstår en kassekredit uden sikkerhed, som den rigtige løsning.

Direktionen har derfor besluttet i samråd med formandskabet for bestyrelsen at etablere et likviditetsberedskab på 40 mio. kr. i form af en kassekredit uden sikkerhed i CBS' ejendom.

CBS er ved at konkurrenceudsætte dette likviditetsberedskab og kan forhåbentlig orientere bestyrelsen om de endelige satser på bestyrelsesmødet d. 27/4-15.

CBS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

20. april 2015

Copenhagen Business School
Afdeling for regnskab, indkøb og legal
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Nicolai G. Pedersen
Tlf.: 3815 5755
Ngp.ril@cbs.dk
www.cbs.dk

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

7. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

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

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

Skriftligt materiale:
Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 7.1 ledelsens aktivitetsrapport fra april 2015, og i bilag 7.2 direktionens klummer fra marts og april.

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

- Status på Graduate House
- Direktørskifte på CBS Executive
- Igangsat arbejde vedr. tilpasning af CBS' strategi
- Formandens besøg i Akademisk Råd
- CBS' årsfest

Bilag:
7.1 Aktivitetsrapport april 2015
7.2 DIR klummer

AKTIVITETS - RAPPORT

APRIL 2015

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL HANDELSHØJSKOLEN
EFMD EQUIS ACCREDITED
AACSB
Accredited by Association of MBAs
CEMS
PIM

FORSKNING

CBS udpeger 3 æresdoktorer

Fredag den 20. Marts 2015 udpegede CBS tre nye æresdoktorer.

Peter Buckley er:
én af verdens førende professorer inden for international business. Professor Peter J. Buckley, University of Leeds, er udpeget af Department of Strategic Management and Globalization. Han er professor i international business, grundlægger af og direktør for CIBUL samt for the Business Confucius Institute på University of Leeds. Læs om Peter Buckley's tiltrædelsesforelæsning "'The Global Factory': Globalisation and the Multinational Enterprise"

John Y. Campbell er:
pionér i det forholdsvist nye felt husholdningsøkonomi.Professor John Y. Campbell, Harvard University er udpeget af Økonomisk Institut. Han er professor i økonomi og har markeret sig særligt inden for husholdningsøkonomi. Han har været præsident for the American Finance Association. Læs om John Y. Campbell's tiltrædelsesforelæsning "Mortgages in Household Finance: Some Lessons from Denmark".

Cass Sunstein er:
den mest citerede juraprofessor i USA.
Professor Cass Sunstein, Harvard University er udpeget som æresdoktor af Department of Intercultural Communication and Management. Han er juraprofessor og grundlægger af og direktør for uddannelsesprogrammet "Behavioral Economics and Public Policy" på Harvard Law School. Han er forfatter til bestsellerbogen Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness fra 2008.. Læs om Cass Sunstein's tiltrædelsesforelæsning "The Theory of Internalities: A New Approach to Environmental Protection (and Many Other Things)".

Professor Lasse Heje Pedersen og ph.d. studerende Carsten Lund Pedersen modtager EliteForsk priser
Professor Lasse Heje Pedersen (FI) modtog én af fem EliteForsk priser fra Uddannelses- og forskningsministeriet som én af Danmarks mest talentfulde yngre forskere.

Lasse Heje Pedersens forskning handler om, hvad der styrer prisudviklingen for aktier, obligationer og andre aktiver. Han har især forsket i likviditetsrisiko, dvs. den risiko at transaktionsomkostninger kan stige, eller at det kan blive svært at låne mod et givet aktiv. Han har studeret, hvad der bestemmer likviditet, hvordan likviditet påvirker prisdannelsen, og hvordan likviditetskriser kan opstå.
http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-finance/center-financial-frictions/news/professor-lasse-heje-pedersen-is-awarded-the-eliteforsk-award-2015

Ph.d.-studerende, ved Center for Global Strategic Responsiveness, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Carsten Lund Pedersen modtog et Eliteforsk-rejsestipendie på 200.000 kr. Stipendiet gives til 20 talentfulde, unge ph.d.-studerende, så de kan henlægge deres studier til andre universiteter i en periode. Stipendiet er tildelt til hans forskning i at udnytte erfaringsbaseret viden fra frontmedarbejdere og kunder til at træffe strategiske beslutninger i en virksomhed. Carsten Lund Pedersen regner med at bruge stipendiet til et ophold på Masachusetts Institute of Technology's Center for Collective Intelligence. Centret har nogle af verdens ledende forskere indenfor området "kollektiv intelligens". http://www.cbs.dk/en/the-press/news/cbs-researcher-receives-eliteforsk-award and http://ufm.dk/forskning-og-innovation/forskningsformidling/eliteforsk

Velux Gæsteprofessorater 2015-2016.
Primo marts 2015 modtog CBS tilsagn fra VILLUM FONDEN vedrørende Velux Visiting Professor Programme for perioden 2015-2016 om bevilling til seks gæsteforskere på CBS. Gæsteforskerprogrammet har til hensigt at styrke internationaliseringen af de danske forskningsmiljøer ved at yde finansiel støtte til internationale topforskeres ophold på danske universiteter. Gæsteprofessorerne bringer med deres deltagelse i forskelligartede aktiviteter nye perspektiver, inspiration samt faglig styrke til CBS til gavn for både forskere og studerende. De seks gæsteforskere, der i både 2015 og 2016 vil aflægge CBS' forskningsmiljøer et besøg er: Professor David Boje, New Mexico State University, USA, der vil blive tilknyttet IBC, Professor Larry Catá Baker, Pennsylvania State University, USA, der vil blive tilknyttet DBP, Professor Wendy Hui Kyong Chun, Brown University USA, der vil blive tilknyttet LPF, Professor André Spicer, Cass Business School, City University of London, UK, der vil blive tilknyttet IKL, Professor Ian Hunter, University of Queensland, AU, der vil blive tilknyttet PPP samt Professor Takao Kato, der vil blive tilknyttet INT. Samlet er der bevilget 1,65 million DKK til CBS for perioden 2015-16.

"Ejerledelse – nu og for fremtiden" – konference den 25. februar 2015.
Center for Ejerledede Virksomheder ved CBS, INSEAD og Industriens Fond afholdt den 25. februar 2015 konferencen; "Ejerledelse – nu og for fremtiden". På konferencen diskuterede man fremtiden for ejerledede virksomheder. 80 % af danske virksomheder er ejerledede, og udgør derfor rygraden i dansk erhvervsliv. I løbet af det kommende årti, skal ca. 25.000 af ejerlederne overdrage deres virksomhed til en ny ejer eller ejerkreds – en overdragelse som er yderst vigtig for virksomhedernes og det danske samfunds fortsatte vækst. Hvilke udfordringer står de ejerledede virksomheder overfor i dag? Hvad kan der gøres for at overkomme disse udfordringer? Forskere, konsulenter og ejerledere præsenterede den nyeste forskning og erfaringer. http://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/oekonomisk-institut/center-ejerledede-virksomheder/arrangementer/center-ejerledede-virksomheder-inviterer-konference

EU update
CBS har i kølvandet på første runde af EU 8. Rammeprogram for Forskning og Innovation (Horizon 2020) konstateret, at konkurrencen er skærpet. På trods af stigningen i antallet af ansøgninger til Horizon2020 – med lavere succesrater som naturlig følgevirkning – har CBS alligevel haft en tilfredsstillende første runde, og har hjemtaget tre koordinatorprojekter og to partnerprojekter med en samlet bevilling på 22,8 millioner kr. Udover den prestigefyldte ERC-bevilling til professor Steffen Andersen, ECON, som blev omtalt i sidste aktivitetsrapport, har professor Leonard Seabrooke, DPB som koordinator fået bevilget et projekt om EU's regeringsførelse og legitimitet, kaldet ENLIGHTEN. Benedikte Bergstöm, med professor Britta Gammelgaard, PEØ, som faglig vejleder, har modtaget et Marie Curie individuelt Fellowship til at forske i innovativ godstransport på vejene (INNOMarket). Karen Boll, IOA, deltager som partner i et projekt om fair, bæredygtig og koordineret skatte- og social politik (FairTax), og Wencke Gwodz, IKL, deltager som partner i et projekt, der fokuserer på at skabe high-value produkter i forbindelse med bedre udnyttelse af tekstil- og fibre affald vha. designdrevne teknologier.

Workshop for post.docs.
CBS arrangerer løbende workshops med fokus på ekstern finansiering, karriereveje mm. Primo april 2015 afholdes en workshop for post.doc.-ansøgere. Her vil deltagerne dels blive præsenteret for de forskellige ansøgningsmuligheder, der findes fra offentlige bevillingskilder, private fonde samt EU-midler, dels vil de sammen med forskningskonsulenterne i Research Support gå mere i dybden med konkrete ansøgninger, hvor blandt andet forskerne læser hinandens udkast og giver feedback på disse. I denne omgang er workshoppen målrettet Det Frie Forskningsråds forårsrunde med ansøgningsdeadline 29. april 2015.

CBS har vedtaget en ph.d. strategi.
CBS godkendte den 3. marts 2015 en ph.d. strategi for CBS. En arbejdsgruppe bestående af prodekanen for ph.d. uddannelsen, de tre ph.d. skoleledere og 3 institutledere er i gang med at udarbejde en plan for implementering af strategien samt revidere ph.d. studieordningen. Det er planen, at arbejdet skal være afsluttet inden sommerferien 2015.

Revision af ABS Tidsskriftslisten: AJG
ABS-tidsskriftslisten er blevet revideret. Den hedder nu Academic Journal Guide (AJG 2015) og er tilgængelig på http://www.bizschooljournals.com/. Den nye AJG-liste bruger samme niveau-inddelingssystem (Levels) med 5 kategorier, som den tidligere liste. CBS har - i udviklingskontrakten 2012-2014 - haft fokus på de to øverste kategorier, 4 og 4*, i alt 94 tidsskrifter, som prioriterede publiceringsmål. Institutlederne og Akademisk Råd vil blive bedt om råd i forhold til om ABS listen skal erstattes med den nye AJG liste som mål i udviklingskontrakten for 2015-2017.
De vigtigste forskelle mellem ABS 2010 listen og AJG 2015 listen er:
-AJG listen har flere tidsskrifter end ABS listen (ABS 2010: 823; AJG 2015: 1401).

-AJG Listen har flere tidsskrifter i kategori 4 og 4*: ABS 2010: 94, og AJG 2015: 118
-Endelig er der sket udskiftning af tidsskrifter i kategori 4 og 4* (8 tidsskrifter er taget ud, 32 er kommet ind)

UDDANNELSE

Flere pladser og flere bacheloransøgere I kvote 2
CBS øger i år optaget af studerende via kvote 2. (kvote 2 er ansøgere, der optages på andet end bare deres studentereksamen). Det gælder blandt andet uddannelser som Europæisk Business, HA-Projektledelse og Shipping, alle uddannelser med en høj adgangskvotient. Andelen af studerende som optages via kvote 2 ligger mellem 20-50 procent på alle uddannelser og samlet set kommer CBS til at optage mere end hver fjerde studerende på kvote 2. Det er vigtigt, at der er flere veje ind på vores uddannelser end kun det højeste karaktergennemsnit. Vi har gode erfaringer med det og det bidrager positivt med lidt større mangfoldighed på uddannelserne

CBS har i år modtaget 12 procent flere første prioritetsansøgninger i kvote 2. – i alt 3066 1. prioritets-ansøgninger. Det samlede ansøgertal uanset prioritet ligger på samme niveau som sidste år med 7663 ansøgninger. Flest har som 1. prioritet søgt HA-Almen (540), tæt fulgt af International Business (532). I toppen med størst stigning i 1. prioritet-interesse er Business Administration and Sociology med 39%, HA(jur.) med 37%, HA(it) med 34% og HA(psyk.) med 32%.

Stigende ansøgertal til kandidatuddannelserne
Der var frist for ansøgning om en plads på CBS' kandidatuddannelser d. 1. April og samlet set er der en en stigning på 4,5%.

Stigningen ses især blandt de internationale ansøgere. Interne ansøgere er mere stabilt, hvilket bla. skyldes at fastfrysningen af optaget på bacheloruddannelserne nu begynder at slå igennem på kandidatoptaget.

På trods af den stigende interesse kan vi ikke optage flere studerende på grund af det økonomiske grundlag vi har.

Fremdriftsreformen
Den 1. september træder fremdriftsreformen i kraft for alle studerende. Automatisk tilmelding til "fuldt skema", ingen mulighed for framelding til eksamen eller sygeeksamen, tvangsmerit af udlandsophold og tidligere fag og en række andre ændringer påvirker både administration og ikke mindst de studerende voldsomt. Første trin er årstilmelding og valgfagstilmelding i april til det kommende studieår. Vi bruger i foråret en del kræfter på at informere de studerende om konsekvenserne – både hvad de skal være

opmærksomme på og også på at berolige den almindelige studerende der studerer fuld tid, som ikke vil opleve meget voldsomme ændringer.

Kandidatafhandlingen
Et særligt indsatsområde i forbindelse med fremdriftsreformen er kandidatafhandlingen. Dels er det en periode i studiet hvor mange traditionelt bliver forsinkede, og dels betyder de nye regler et mere koncentreret forløb. Næsten alle skal nu i gang med specialet samtidig, og det stiller nye krav til tildeling af vejledere etc. I dialog med institutter og studieledere søges dette tilrettelagt så der er et tilstrækkeligt antal kvalificerede vejledere og så specialet kan udarbejdes på mindst samme niveau som hidtil.

Cand.merc.aud. på deltid
Der er en lang tradition for at en stor del af de cand.merc.aud. studerende arbejder i revisionsfirmaerne sideløbende med studiet, og til gengæld strækker studiet ud over 3-4 år i stedet for de normerede 2 år.

Med fremdriftsreformen går det ikke mere. Man bliver automatisk tilmeldt eksaminer og sygeeksaminer og når der er brugt tre forsøg bliver man smidt ud. Branchen har uden held arbejdet hårdt politisk for at få reglerne ændret, og vi har derfor prøvet at finde en måde, der kan løse problemet.

Fra i år kan de studerende vælge at studere cand.merc.aud på deltid – det kan man under reglerne om deltiduddannelse, som indebærer en årlig deltagerbetaling på knap 30.000 kr når man studerer på halv tid. Ikke overraskende har denne betalingsordning vakt nogen opsigt og debat, men vi er nødt til at agere indenfor de rammer politikerne sætter op og vi finder det væsentligt, at der er der fundet en løsning for de studerende der har fuldtidsarbejde i revisionsfirmaerne. Det overvejes om der skal laves lignende tilbud for andre brancher hvor problemet findes.

Feed back
Feed back er på dagsordenen mange steder på CBS i øjeblikket. Det indgår i mange studienævns arbejde og samtidig er der nedsat en central arbejdsgruppe med de studerende fra bestyrelsen, uddannelsesdekan, prodekan for læring og dekansekretariatet., der skal sætte centrale CBS initiativer i gang. Det kan fx være udnyttelse af office hours, cyber coaching, øget anvendelse af instruktorer, andre eksamensformer mv.

Øget feed back er et stort og berettiget ønske fra de studerende og vi er helt enige om, at det er en presserende dagsorden, der kræver initiativer, samtidig er det nødvendigt at initiativerne er kreative, da vi er under et stort økonomisk pres som begrænser handlemulighederne.

Digitalisering af eksaminer
Der har længe været et ønske, ikke mindst fra de studerende, at digitalisere eksaminer. Vi har igangsat projektet og en stor del af de skriftlige eksaminer afvikles i dag via vores læringsplatform LEARN. Det er godt at komme i gang, men anvendelsen af LEARN giver også begrænsninger, og

vi er derfor også del af et tværuniversitært projekt, der skal sikre integration med det studieadministrative system (STADS) således at fx karakterer overføres automatisk. IT udfordringerne er ikke små, og det er ikke alle universiteter, der er lige ambitiøse, så den fælles løsning kommer ikke helt så hurtigt som vi kunne ønske os. Der arbejdes sideløbende på at overbevise lærere og censorer om fordelene ved en digital løsning. En del foretrækker stadig at modtage opgaver på papir.

Global Executive MBA
Den ”klassiske” MBA på deltid for erfarne ledere, har gennemgået en revision for at gøre den endnu mere international og konkurrencedygtig. Det betyder bl.a. at uddannelsen gennemføres nu med undervisning på fire kontinenter. I samarbejde med vores gode partnere kommer deltagerne foruden København til London, Chicago, Shanghai og Kampala.

Career service på master
For få år siden var det ikke noget vi overvejede, men i dag er career service også en væsentlig del af arbejdet på masteruddannelserne. Dette afspejles bla. i at rankings i høj grad ser på hvordan det går MBA’er og andre efter endt uddannelse. Der har været er positiv udvikling i vores arbejde på området og bla. er det lykkedes at få en meget stor andel af de udenlandske Full time MBA alumner placeret i dansk erhvervsliv.

Udvikling af studienævnspraksis
I marts blev et et-årigt projekt om ‘udvikling af studienævnspraksis’ for dagsuddannelserne sat i søen. Formålet med projektet er tredelt dels at styrke det lokale arbejde i studienævnene med særligt fokus på samarbejdet mellem studieleder, studienævnsnæstformand og programme manager (defineret som studieledelsen), dels er det at styrke videndelingen på tværs af studienævnene, og dels at styrke program managers rolle og funktion. Statens Center for Kompetenceudvikling støtter projektet med en sum penge, der er nedsat en styregruppe bestående af studerende, studieledere og administrationen, og Implement Consulting Group deltager som proceskonsulenter. Målet er ikke at finde en løsning, men at tage udgangspunkt i det enkelte studiums situation. Ambitionen er at professionalisere arbejdet og dermed skabe stærke og handlingskraftige studienævn, der sikrer og udvikler kvaliteten af CBS’ uddannelser. Når projektet er afsluttet, skal indsigter og resultater formidles til øvrige universiteter.

ADMINISTRATION

(Campus, IT, HR, Bibliotek, Jura, Indkøb, Regnskab, Kommunikation og Økonomi & Analyse)

Årsrapport produceret uden panik
I 2013 satte CBS sig det mål, at årsrapporten skulle kunne underskrives af bestyrelsen på årets første bestyrelsesmøde (i februar). Det lykkedes med hiv og sving – og der blev arbejdet helt op til deadline. I år skulle CBS vise, at processen nu var blevet optimeret, så der kunne leveres en årsrapport til tiden uden panik. Det lykkedes. Regnskabet for 2014 blev lukket lidt tidligere end regnskabet for 2013, og selve årsrapporten kunne færdigskrives i god ro og orden, fordi bestyrelsen allerede havde set en næsten færdig årsrapport på deres møde i december. Så CBS har nu en køreplan for en årsrapport til tiden, men den kræver at alle involverede (og dem er der mange af på tværs af CBS) arbejder hårdt igennem processen og følger planen til punkt og pikke. Det er ikke et resultat, CBS kommer sovende til – heller ikke i fremtiden.
I årsrapporten kan du få et overblik over CBS' udvikling inden for studentertilfredshed, internationale akkrediteringer og rankings, uddannelse, forskning, administration og formidling.

Læs Årsrapport 2014

GRADUATE HOUSE
Graduate House kunne desværre ikke åbne for undervisning i løbet af forårssemesteret, da entreprenøren ikke kunne holde sin allerede reviderede tidsplan. På den baggrund besluttede direktionen, at der først gennemføres undervisning i Graduate House i efterårssemestret 2015. Forsinkelsen medførte begrænset omlægning af undervisningslokationer, i marts bl.a. til Falkoner Bio.

CBS tager fortsat huset i brug til eksamener, konferencer, medarbejdere mv. så snart det er muligt. Der vil dog være en periode, hvor håndværkere skal afhjælpe mangler i bygningen, og dette kan give anledning til lidt støj. Det betyder,

1. at der afholdes flest mulige eksamener i huset, når larmende arbejder er afsluttet
2. at de medarbejdere, der skal sidde i huset, flyttes til huset, så snart det er klart
3. at der forsøges afholdt flest mulige konferencer og møder i huset, således at huset bliver testet inden det åbner for undervisning i september.

STUDIO - Ny beliggenhed og mere plads til studiepædagogik for erhvervsuddannelser

Studio at CBS er et koncept for læringsforløb, der fletter teori og praksis sammen i et produktivt indbyrdes forhold. Det dynamiske studiemiljø har fået nye lokaler i Porcelænshaven 6B, 2000 Frederiksberg, stueetagen.

Stedet er blevet istandsat og nyindrettet, og har nu kapacitet til 80 personer. Det kan opdeles 40/40 eller 60/20 afhængig af holdstørrelse. Studio at CBS er et ultra-fleksibelt miljø, der er særligt fremmende for en læringstilgang baseret på samarbejde. Alle møbler kan flyttes og byttes rundt i løbet af få minutter, så de passer til dagens opgaver og læringsmål.

http://www.cbs.dk/forskning/cbs-forskningsprojekter/storre-forskningsprojekter/studio-cbs
http://cbsobserver.dk/kreativ-undervisningsform-indtager-porcelaenshaven

Ny NEXUS Terrasse
CBS Students åbner en ny terrasse til Cafe NEXUS på Solbjerg Plads. En længe ønsket udvidelse af de udendørs opholdsarealer har taget form som en træterrasse og træsiddemøbel. Det er lykkedes at skabe et anlæg med intimitet og atmosfære – i det vestvendte område udenfor Solbjerg Plads. Lige nu gror det pålagte rullegræsset meget fint, og så snart det er klart, åbner faciliteterne.

Korte uddannelser åbner døren til nogle af de bedste MBA-skoler for CBS' kandidatstuderende
CBS' Internationale Kontor har stået i spidsen for udviklingen af en ny række korte uddannelser, der udbydes til et antal nøje udvalgte MBA-skoler. I marts 2015 blev et én-uges-kursus i CSR og Bæredygtighed i Skandinavien afholdt to gange. I alt deltog 50 MBA-studerende fra George Washington University (School of Business), Northwestern University (Kellogg School of Management), Duke University (Fuqua School of Business) og University of North Carolina, Chapel Hill (Kennan-Flagler School of Business).

Idéen med de korte uddannelser (en eller to uger) er at give de studerende muligheden for at lære nogle af de forhold at kende, som er unikke for skandinavisk økonomi og erhvervsliv, og at møde danske virksomheder, organisationer og erhvervsforskere. Ud over seks undervisningsgange på CBS fik deltagerne lejlighed til at besøge Mærsk, Deloitte, Novo Nordisk, Danish Fashion Institute og havde en diskussion om Harvards IKEA-case-studie faciliteret af en Senior Sustainability Advisor fra IKEA.

Udviklingen af én-uges-kurset udsprang af det Internationale Kontors indsats for at skabe nye udvekslingsmuligheder for CBS' kandidatstuderende og genskabe balancerne med vores partnerinstitutioner. Det er en stor udfordring at have udvekslingsprogrammer med MBA-skoler, da strukturen og tidsplanen adskiller sig meget fra CBS' kandidatuddannelser. Vi har udviklet én-uges-kurset for at udjævne denne forskel. Modellen går ud på, at CBS udbyder et kort kursus og til gengæld

giver vores partnere CBS-kandidatstuderende mulighed for at læse et semester på nogle af verdens bedste business schools.

Indtil videre kan CBS føje de meget ansete business schools ved Duke University og Northwestern University til listen over studieudvekslingspartnere. Samlet set har dette års to korte uddannelser tjent ni semester-udvekslingsmuligheder hjem på de MBA-skoler, der har sendt deltagere til CBS.

CBS' studenterafhandlinger – nu over 1 mio downloads
I 2014 blev der trykket mere end 1,1 mio. gange på knappen til download af en studenterafhandling fra CBS. Det var næsten 150.000 gange mere end i 2013, og dermed blev den magiske million-grænse overskredet efter en konstant stigende vækst i benyttelsen, siden den offentligt tilgængelige portal, StudentTheses@CBS, blev lanceret i 2010. Der er i dag næsten 4.000 studenterafhandlinger til rådighed, fra kandidatstudierne, HD- og Master-uddannelserne. I en lukket portal findes yderligere 5.500 afhandlinger, som er fortrolige og arkiveret kun til intern administrativ benyttelse. Adgang til afhandlingsportalen sker på: http://st.cbs.dk

SENIOR MANAGEMENT

DIA
For at styrke samarbejdet på tværs af CBS har direktionen besluttet at samle de øverste ledere med linjeansvar, d.v.s. institutlederne, de øverste administrative chefer og direktionen, i en gruppe, der har fået navnet DIA (Direktion, Institutledere, Adm.chefer).
Gruppen vil blive samlet ad-hoc og arbejde med konkrete temaer for at understøtte direktionens beslutninger. Det er hensigten, at DIA løbende i 2015 skal arbejde i mindre grupper, hvilket samtidig tjener til teambuilding, lederudvikling, erfaringsudveksling og fælles informationsgrundlag.

CBS' professorer benådes med ridderkors
Kongehuset meddeler, at tre professorer fra Copenhagen Business School er blevet benådet med ridderkorset af Dannebrogordenen.

Det drejer sig om professor i institut for organisation, Majken Schultz, professor og institutleder i strategisk ledelse og globalisering, Nicolai Juul Foss og professor og centerdirektør for center for virksomhedsudvikling og ledelse, Preben Melander.

Ny direktør for CBS Executive
Søren Houman har onsdag den 18. marts overtaget posten som administrerende direktør for CBS Executive efter Dorte Prip, der har bestredet posten siden 2011.

Søren Houman har de seneste to år drevet selvstændig rådgivningsvirksomhed, og før det var han 30 år i A.P. Møller-Mærsk gruppen, hvor han bestred en række ledende stillinger – senest som Vice President med ansvar for Maersk Lines strategieksekvering. Søren Houman har tilbragt mere end 20 år af sin erhvervskarriere i udlandet, bl.a. som Chief Executive Officer for Maersk Line i Australien og New Zealand.

Søren Houman er uddannet på INSEAD, IMD og CBS og sidder bl.a. som bestyrelsesformand for Børnelungefonden. Han er derudover sagkyndig dommer i Sø- og Handelsretten. I sin nye rolle bliver Søren Houman ansvarlig for yderligere at cementere CBS Executive som Danmarks førende udbyder af uddannelsesprogrammer til især topledere og bestyrelser.

Uddannelsesmøde
Ministeren har holdt det årlige uddannelsesmøde med alle videregående uddannelser, og i år var temaet kvalitet. Oplægget til mødet var præget af at ministeren og alle rektorer havde lavet et enighedspapir om betydningen af kvalitet og hvordan der skal arbejdes med en kontinuerlig forbedring. Der har været kritik af, at politikerne har en tendens til at tale de studerende og kvaliteten ned – selvom vores studerende generelt faktisk gør det glimrende. Til gengæld kan man glæde sig over at enighedspapiret ikke er præget af nye centrale bureaukratiske indgreb.

CBS var på mødet bla. repræsenteret med prodekan Annemette Kjærgaard, der som paneldeltager pegede på, at man skal huske at en meget stor del af læringen foregår udenfor klasserummet – og at kvaliteten kun kan udvikles i partnerskab med de studerende.

CBS Årsfest
Fredag den 20. marts fejrede ansatte og eksterne samarbejdsrelationer CBS' fødselsdag. CBS var i sit fineste puds og holdt årsfest med ministerbesøg, æresdoktorer og honoratiores fra erhvervslivet. Ovnhallen var i galla, Professors All Stars swingede og jazzede - og knap 600 deltog i festlighederne. Aftenens toastmaster var professor Mette Morsing, Sustainability BiS-platformen, som præsenterede aftenens talere;

Peter Schütze, Bestyrelsesformand
Sofie Carsten Nielsen, Minister for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
Per Holten-Andersen, Rektor
Thomas F. Borgen, Adm. Dir. Danske Bank.
CBS Students' formandskab – Daniel D. Andersen, formand og Ida Boe, næstformand

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

Ny ledelse i CBS Students

I januar 2015 tiltrådte Daniel Andersen og Ida Boe som ny daglig ledelse i CBS Students dvs. som henholdsvis ny formand og næstformand. Også CBS Students bestyrelse fik nye kræfter i form af Jens Bonde og Jesper Mårtensson som henholdsvis bestyrelsesformand og bestyrelsesnæstformand for CBS Students bestyrelse.

CBS 100 Års Jubilæum i 2017
Planlægning og gennemførelse af CBS'100 års Jubilæum er godt i gang bl.a. er der nedsat et advisory board med rektor som formand???. Formålet med advisory boardet er at involvere eksterne interessenter mhp. kreativ idéudvikling irt. jubilæet. Ledelsessekretariatet har det overordnede ansvar for 100 års jubilæet og til at løfte opgaven med fejringen er Helle Klitlund Bévort pr. 1 april 2015 overflyttet fra External Office til Ledelsessekretariatet, hvor hun vil fungere som projektleder på CBS' 100 års jubilæum.

CBS' bestyrelse skal have nye medlemmer
Både den nuværende formand Peter Schütze og næstformand Eva Berneke har med udgangen af 2015 siddet i CBS' bestyrelse i de maksimale 8 år som universitetsloven foreskriver, og kan derfor ikke genudpeges. Bestyrelsen skal derfor i løbet af 2015 rekruttere to nye eksterne medlemmer. Samtidig udløber valgperioden for de internt valgte VIP, David Lando og Morten Vendelø, og den internt valgte TAP, Jakob Ravn, med udgangen af 2015. Ydermere udløber valgperioden for Sidsel Green, valgt af de studerende også med årsskiftet.

Peter Schützes og Eva Bernekes udtræden af bestyrelsen betyder, at der skal udpeges to nye eksterne medlemmer af bestyrelsen. Bestyrelsen har besluttet en profilbeskrivelse som de nye medlemmer skal opfylde. Det, og hvordan du kan stille kandidater i forslag til bestyrelsen, kan du læse mere om her.

Ny formand for bestyrelsen efter Peter Schütze bliver Karsten Dybvad.

National institutionsakkreditering
I forhold til den nationale institutionsakkreditering, hvor CBS i december 2014 fik en betinget positiv akkreditering har der være afholdt møde mellem CBS og Akkrediteringsinstitutionen om fremrykning af tidspunktet for reakkreditering, og det er aftalt, at der arbejdes på en reakkreditering inden for det kommende år. I brev til CBS fra Akkrediteringsinstitutionen den 13. marts 2015 hedder det bl.a.

'I forbindelse med den fornyede akkreditering vil panelet skulle have et klart billede af, hvorledes procedurer og praksis er ændret på de problemområder, som akkrediteringsrapporten har identificeret. Vi antager i den forbindelse, at en af de centrale informationskilder i efterprøvningen af praksis vil kunne være studielederrapporterne, der udarbejdes i dette forår, og den opfølgning, der sker på rapporterne i studienævn og hos dekanatet, som vi forstår finder sted i perioden september-november 2015.

Ud fra disse betragtninger, så antager vi, at grundlaget for et besøg og tilhørende audit trails, tidligst vil kunne finde sted i december 2015/januar 2016, idet dokumentationsmateriale fra CBS til panelet først skal kunne tilvejebringes. Dernæst skal panelet have mulighed for at analysere materialet forud for besøget.'

International akkreditering
CBS skal reakkrediteres af EQUIS i foråret, og 18. marts har CBS fremsendt sin selvevalueringsrapport til de to reviewers: professor Robert Galliers fra Bentley University, USA og professor Baris Tan, Vice President for Academic Affairs, Koc University, Istanbul. Robert Galliers fungerer som formand for review teamet. Review besøget finder sted i dagene 12-13. maj, og resultatet af reakkrediteringen forventes at foreligge til september 2015. Et eksemplar af selvevalueringsrapporten kan rekvireres i Ledelsessekretariatet.

Universitetets rolle i det moderne samfund

CBS' rolle i nutidens og fremtidens danske samfund skal ifølge rektor Per Holten-Andersen være business-universitet inden for rammerne af et moderne skandinavisk demokrati og velfærdsstat.

23/03/2015

De institutioner, vi i dag kender som 'universiteter' blev etableret tilbage i den europæiske middelalder, og de har spillet en betydningsfuld rolle i samfundsudviklingen de sidste 500 år. Termen 'universitet' stammer fra det latinske ord 'universitas', der ganske enkelt betyder 'et hele' og dermed signalerer, at universiteternes rolle er at stræbe efter balanceret viden om stort set alt.

Siden naturvidenskabernes og de tekniske videnskabers udbredelse i det 19. århundrede, er rollen som befordrer af den økonomiske og samfundsmæssige udvikling blevet en supplerende og stadigt vigtigere funktion for universiteter i vores moderne samfund.

I velfærdsstaten anno 2015 er den udbredte opfattelse, at denne supplerende rolle for universiteter ikke bare er vigtig, men bør være 'primus inter pares' i forhold til det oprindelige akademiske formål; at fremme viden om 'helet'.

Udtrykt mere prosaisk kan man definere fem aktiviteter som værende universiteternes hovedformål. Nummer 1-4 knytter sig til den klassiske 'universitas'-rolle. Den femte og supplerende rolle er en rolle, som moderne samfund i stigende grad kræver, at universiteterne yderligere påtager sig.

1. *Menneskehedens vidensbank*: Universiteter skal være 'vidensbanker', der bevarer og sikrer afgørende viden for nuværende og fremtidige generationer
2. *Frembringe ny viden*: dvs. den aktivitet vi kalder forskning
3. *Overføre viden til næste generation*: dvs. det vi kalder uddannelse
4. *Overføre viden til samfundet*: dvs. det vi kalder vidensformidling
5. *Generere økonomisk udvikling*: at spille en integreret rolle i fremme af økonomisk vækst og dermed sikre socio-økonomiske mål.

I løbet af det sidste århundrede, og især i løbet af de sidste årtier, er dette femte formål blevet tillagt stadig større vigtighed - efter min mening med rette. Men det skal ikke fortrænge den flere århundreder gamle kerneidé om universiteternes rolle (formål 1-4). Vi skal snarere addere den afgørende drivkraft, som økonomisk udvikling er, til universiteternes etablerede rolle: dette handler om at supplere universiteternes rolle og formål, ikke at tabe universiteternes oprindelige formål af syne. Formålet er netop at sikre større økonomisk frihed for vores moderne samfund. En stærk økonomi giver et land og et samfund friheden til at handle og bestemme dets egen fremtid og skæbne. Det gælder for **alle** fortidens fremgangsrige nationer, at deres succes er forbundet med karismatiske ledere, stærke idéer, erobring af områder og af viden, men frem for alt er de karakteriseret ved deres stærke økonomier. En langsigtet svækkelse af en enheds økonomi har altid signaleret 'begyndelsen til enden' for en fremgangsrig kultur eller nation.

Men i vores accept af kravet om universiteterne direkte bidrag til økonomisk udvikling skal vi ikke undervurdere de kort- og langsigtede samfundsmæssige værdier af 'generel viden og lærdhed'; dvs. universiteternes klassiske og oprindelige rolle. Tværtimod har universitetets og

universitetskandidaternes klassiske dyder **også** stærk og langsigtet økonomisk indflydelse på vores samfund i form af øget tillid, transparens, sammenhængskraft, robusthed overfor og evne til at håndtere forandringer. Der er desuden meget, der underbygger, at vores demokratiers langsigtede levedygtighed og stabilitet i betydelig grad afhænger af, at vi bevarer og udvikler vores befolkningers uddannelsesniveau; dvs. individets evne til at drage selvstændige og oplyste konklusioner og danne sig selvstændige og oplyste meninger. Den seneste tids begivenheder i Europa har tydeliggjort, hvor store de personlige, sociale og også økonomiske konsekvenser af udhuling af den sociale sammenhængskraft er, og hvor indlysende fordele der er forbundet med et samfund der besidder et højere generelt uddannelsesniveau.

CBS blev grundlagt for næsten 100 år siden (1917) i efterdønningerne af det økonomisk mest ødelæggende århundrede i de forgangne 500 år i den danske nations historie. Behovet var på det tidspunkt et øjeblikkeligt fokus på handel. Handel i betydningen af lokal forretningsudvikling, varehandel og eksport. Senere har CBS tilføjet den vigtige rolle med at fremme globalisering og internationalisering af danske virksomheder.

På CBS må vi derfor stille os selv et ganske konkret spørgsmål: *Hvad skal CBS' rolle være i nutidens og fremtidens danske samfund?* Efter min mening vil den ønskelige rolle for en business school inden for rammerne af et moderne skandinavisk demokrati og velfærdsstat bedst kunne indfries med præcis den 'Business-universitet'-profil, som CBS' ‘Business in Society’-strategi er et udtryk for. I kraft af 'business'-komponenten i vores brandnavn **skal** vi levere viden og værktøjer inden for grundlæggende økonomi og handel, men netop i den bredere kontekst af et moderne samfund og velfærdsstat.

De iboende styrker i den danske samfundsmodel, som så mange af os støtter, værdsætter og værner om, er baseret på opbygningen af et rigt, sundt, langsigtet, sammenhængende, stabilt og tilpasningsdygtigt samfund **med** tillid, transparens, ærlighed, lovlighed og langsigtet livskvalitet. Og vi skal udvikle en sund og bæredygtig økonomi baseret på netop disse værdier. Dette er de egenskaber, hvorpå vi fortsat skal bygge vores samfund og sikre dets evne til at håndtere - nej - endda trives med globaliseringens muligheder og udfordringer.

Det er **derfor**, CBS' rolle i vores moderne samfund skal være det brede 'Business-universitet'. Og det er derfor, dette fortsat skal være en hjørnesten i CBS' akademiske profil.

DE STUDERENDE ER BLEVET EN BREDERE FLOK – MEN DE ER GODE (NOK)
- Historien om de dovne studerende og de tårnhøje gennemsnit -

Der har I den seneste tid været en del omtale af 'kvaliteten' af danske studerende. Ganske paradoksalt har man kunnet læse om iagttagelser, der udpeger studerende som dovne og dumme samtidig med at medierne har ført en bred diskussion om karakterræs og de angiveligt negative konsekvenser af et uddannelsespres og udskillelsesløb, der starter tidligere og tidligere.

Det er jo ikke nogen specielt ny situation vi befinder os i:

"Today's youth is rotten to the core
It is evil, Godless and lazy
It will never be what youth used to be,
and it will never be able to preserve our culture."

Ovenstående udsagn stammer fra en ca. 3000 år gammel Babylonisk lertavle , og slår på udmærket vis tonen an. Universiteternes opgave er jo ikke blot at sikre at *kulturen bevares* – men vel i egentlig forstand at sikre at *kulturen udvikles. Og set i det lys går det vel ikke så dårligt endda.* Vi må imidlertid konstatere at det gang på gang på gang lykkes at *skære de studerende over én kam* - med henvisning til eksempler hvor enkelt personer eller grupper angiveligt underperformer i forhold til politikeres, embedsmænds – eller universitetsfolks almindelige forestillinger om ansvarlig og seriøs studieadfærd.

Det er i sig selv ugunstigt for den levende debat om uddannelseskvalitet og studieadfærd at vi taler så generelt om de studerende. Med de seneste årtiers enorme vækst i antallet af universitetsstuderende er det naturligt at forestille sig at forskellene i de studerendes kompetencer og erfaringer er blevet større. Overgangen til også at tilbyde samfundet masseuddannelse har betydet at universiteterne i dag skal formå at rumme og udvikle unge mennesker med meget forskelligartede forudsætninger. Der er både fordele og ulemper knyttet til dette skift i uddannelsesbilledet.

Grundlagsviden kan ikke forventes i samme omfang som tidligere i form af ensartede og generelle forudsætninger ved studiestart. Der er mange universitetsundervisere, der således udtaler sig bekymret på deres fags vegne. Det stiller krav til en ny og diversificeret pædagogik, spændt ud mellem to konkurrerende pres:
på den ene side behovet for at undervise forløb med store og stigende holdstørrelser – og på den anden side behovet for at differentiere læreprocessen, så den tager behørig højde for den brede og forskelligartede grundlagsviden som de studerende møder op med.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis et dårligt udgangspunkt for universitetsuddannelser at de studerende møder op med forskelligartede erfaringer og forestillinger om, hvad det vil sige at være del af et videregående uddannelsesforløb. Det er forbundet med udfordringer men dog at betragte som et positivt bidrag til uddannelserne at så mange studerende har et ben solidt plantet i det omgivende samfund, gennem studierelevante jobs, arbejde i frivillige organisationer, deltagelse i extra-curriculære aktiviteter osv., osv..

Universiteternes betydning og relevans for fremtidens samfund stiger i takt med at uddannelserne udvikler deres kapacitet til at bygge bro mellem det forskningsmæssige grundlag og den konkrete og relevante anvendelse af denne viden i samfundets forskelligartede virksomheder og institutioner.

Debatten om de dovne og dumme studerende har været ganske stereotyp og det ér naturligvis svært (hvis man vil udtrykke sig kortfattet om et kompliceret fænomen) at komme ud over tendensen til at generalisere. Nedenstående handler om CBS og ikke om universiteter i al almindelighed – men alligevel bliver det jo nok til generelle udsagn om den situation, som vore studerende befinder sig i:

På CBS har vi ingen uddannelser uden en høj adgangsbegrænsning (et snit på 7+)
På CBS har vi høj employability (80+% af samfundsvidenskabelige kandidater har job indenfor et halvt år efter endt eksamen)
På CBS er der kamp om de begrænsede antal studie arbejdspladser i vore bygninger døgnet rundt.
På CBS er der et stigende antal præstationsramte studerende, der søger hjælp hos studenterrådgivning/psykologer.
På CBS har vi 80 frivillige organisationer (organiseret på campus af studerende for studerende).
På CBS kræver studenterorganisationen mere kontakt med underviserne og mere feed-back på deres faglige forståelse og fremdrift.

Hvorfor bliver så mange alligevel ved med at tale om studerende der arbejder for lidt?

Det skyldes blandt andet at ministeriet og med dem mange andre interessenter, tæller konfrontationstimer (kateder-timer).
Det skyldes blandt andet, at der er undervisere, der ikke kan fastholde de studerendes interesse.
Det skyldes blandt andet at CBS økonomi har ført til store hold, hvor kontakten mellem underviser og studerende er nødlidende.
Det skyldes blandt andet forestillingen om at studerende kun lærer noget, når de er i et undervisningslokale.
Det skyldes blandt andet at mange studerende tager på udveksling, indgår i internships og arbejder med on-line baserede forløb.
Det skyldes blandt andet at en del studerende ikke kan få studierelevante jobs.
Det skyldes blandt andet at mange offentlige og private virksomheder forlanger at studenterjobs skal udgøre et anseeligt, ugentligt timetal (20+ timer/uge).
..... og mange, mange andre forhold.....på godt og ondt.

Pointen er, at det er tæt på umuligt at sandsynliggøre at nutidens studerende er mere dumme/dovne end tidligere. Det eneste vi med sikkerhed kan konstatere på CBS, er at de studerendes adfærd er ændret og frembyder et rigt og nuanceret billede.
Det er institutionernes (læs: CBS) ansvar at etablere en dialog med nutidens generationer, for at åbne for udviklingen af nye undervisningsforløb og pædagogiske processer, der

bedre matcher den virkelighed som universiteterne lever i. Det er både forarmende og meningsløst at stille sig frem som 'lærer' og tale med forargelse om de studerende, uden et sekund at reflektere over at læreprocesser altid bygger på en relation mellem underviser og deltager. Når relationer er nødlidende giver det aldrig mening ensidigt at placere ansvaret på den ene part. Der skal som bekendt: 'to til en god kop kaffe'.

Hvis de studerende mangler grundlagsviden, så må det indgå i planlægningen af læreprocessen at denne basale viden gøres tilgængelig og integreres i kurserne (f.eks. gennem brug af on-line lærepocesser, 'crash courses' o.l.).
Hvis de studerende fravælger undervisningstimerne så må det føre til seriøse overvejelser over pædagogisk metode (f.eks. disponering af forholdet mellem pensum og formidling, aktivering af de studerende o.l.).
Hvis de studerende 'er alternativt aktive' i undervisningslokalet på deres pc'ere så må det lede til en overvejelse over hvorledes den studerende og pc'eren kan integreres i læreprocessen (f.eks gennem on-line gruppearbejde, konkrete søgeprocesser på nettet o.l.)

Forudsætningerne for at få en bæredygtig relation etableret er at underviserne accepterer at det er deres ansvar at starte dialogen med de studerende. Hvis man henvender sig til et hold uden at bruge tid på indledningsvis at skabe en relation, der bygger på gensidig respekt og tillid, så sender man et signal til *holdet* om at de blot er endnu et hold, der skal undervises, og at de ikke bliver *set af underviseren* som en flerhed af forskellige personer og forventninger. For en generation af unge, der er opdraget til en udstrakt grad af individualisering og personligt pres, er det at blive anonymiseret og *reduceret til et hold* ganske tæt på en afvisning. Måske ikke den bedste måde at invitere til 'en kop kaffe'.

De studerende er CBS' største uudnyttede ressource.
Vi har talt om det i mange år – men den offentlige diskurs har overhalet CBS interne ambition om *partnerskab med de studerende* indenom, så processen ikke har formået at løfte sig rigtig. Forudsætningen for et partnerskab er at begge parter anerkender og respekterer den anden. Vi langt fra denne situation. Der er for meget overfladisk og projicerende gensidig kritik. Undervisere der kritiserer fraværende og initiativløse studerende – og studerende der kritiserer uengagerede og dårligt forberedte undervisere. De studerende på CBS startede for nogle år siden en kampagne (plakater og blogs) under parolen: "Hvor er professoren?". Det var et råb om at få undervisernes opmærksomhed og ikke blot (selv om nogle af de studerende selv mente det) et ønske om flere professorer i undervisningslokalerne.

Hvorfor skal man møde op til undervisning, når der ikke er nogen der opdager det ? For 25 år siden var svaret på spørgsmålet simpelt. Svaret var *disciplin* og en rationel forståelse af at tilstedeværelse var en forudsætning for at forstå/bestå. I dag er situationen en helt anden. Undervisningen er ikke altid en forudsætning for at forstå/bestå og heldigvis er disciplin ikke i sig selv nok til at tage del i et undervisningsforløb, hvor videnstilførslen ikke er overbevisende (den nødvendige viden lader sig i dag erhverve gennem andre, ofte digitale kanaler).

CBS er stadig præget af et syn på læreprocesser der knytter sig til fortiden. Og fortiden har det jo med at fremstå i et lyserødt skær. Tiden er imidlertid (af mange gode grunde) løbet fra læreprocesser, som gjorde professoren til den store kilde, der øste af sin viden overfor et hungrende og taknemmeligt udvalg af unge og håbefulde studerende. Den gamle professor, der med et nostalgisk tilbageblik længes efter tiderne med intellektuelle passiarer I øreklapstolen med passionerede enkelt-studerende, der sad for fødderne og sugede viden til sig er således en karikatur, der stadig præger den forargede udpegning af dagens studerende som de 'dumme og dovne'.

Desto større er behovet for en fornyet indsats.
Der er imidlertid stærke strukturelle begrænsninger knyttet til denne indsats. Ressourcerne er umådeligt knappe, og det er som sådan ikke nødvendigvis de gode ideer eller initiativer det skorter på. Den fundamentale udfordring er at udbrede det som udvikles lokalt og afgrænset til at blive modeller og processer, der kan understøttes i stor skala.

I lyset af forestillingen om at universiteterne ikke blot skal bevare – men snarere bidrage til udviklingen af samfund og kultur, så er der dog også områder, hvor de studerende bør tage et større ansvar. Netop med udgangspunkt i nogle generationer af unges stigende individualisering og personliggjorte uddannelsesambitioner kunne man ind imellem som *karikaturen af den gamle professor* drømme sig tilbage til tider, hvor studerende spillede en aktiv og synlig rolle i samfundsdebatten. Hvornår har man for alvor set de studerende samle sig omkring en stillingtagen til det samfund de er ved at overtage. Sidst de besatte et rektorkontor handlede det om at kritisere politisk regulering af uddannelsernes organisering……

Der er en del tilpasselighed i ungdommens generationer og en snæver fokusering på egne interesser og rettigheder. Ikke overraskende fører en epoke med stigende individualisering til større complience med de overordnede rammebetingelser – og mere kritik af de nære betingelser. Men det er nu også svært at tage stilling til nationale og internationale forhold, når man er opdraget til at knokle og præstere på det personlige plan.

Der leveres fremragende undervisning på CBS. Hver eneste dag. Underviserne er i det alt væsentlige engagerede og ambitiøse på de studerendes vegne. De studerende er i det store og hele fremragende studerende, ikke mindst fordi CBS' brand tiltrækker en meget stor del af regionens bedste *første prioritets ansøgere*. CBS forsøger på den baggrund med meget begrænsede ressourcer (sammenlignet med landets øvrige universiteter) at skabe frugtbare og effektfulde uddannelsesforløb. Nogle gange lykkes det bedre end andre. Det en del af et universitets DNA at være selvkritisk og reflekteret over sin egen praksis og rolle i samfundet og derfor er debatten om 'de dumme og dovne' helt central at forholde sig til.

Meget kan og skal blive meget bedre. Også på CBS.
Forudsætningen for at skabe et bedre universitet for de studerende og for det omgivende samfund, er at vi stopper med skubbe ansvaret over på de andre. Læreprocessen bygger på den frugtbare dialog mellem underviser og studerende – såvel som studerende

imellem. På CBS er vi i gang med en række initiativer der skal styrke relationen mellem undervisere og studerende. Det er investeringer på 'den lange bane' som heldigvis møder stor interesse og opbakning fra CBS' mange forskellige aktører.

Velkommen til samarbejdet.