

Bestyrelsen

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 27. FEBRUAR 2014

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

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, 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 (pkt. 2). Medlemmer af Akademisk Råd ved Keld Laursen, Signe Vikkelsø, Marie Louise Mors og Anders Kjemstrup (pkt. 5). Spencer Stuart ved Tobias Petri (pkt. 6).

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

Formanden indledte mødet med at byde velkommen til Sidsel Green, der fra 1. februar er indtrådt i bestyrelsen som nyt studentervalgt medlem.

a. Godkendelse af dagsorden

Formanden gjorde opmærksom på at punkt 6 (bestyrelsesevaluering) på dagsordenen vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2.

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 16. december 2013, og underskrev det på mødet.

2. Årsrapport 2013 og revision – beslutning

Institutionsrevisor, Ernst & Young, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog i dette punkt.

Side 1 / 7

a. Årsresultat 2013 og godkendelse af årsrapport 2013

Universitetsdirektøren redegjorde kort for årets resultat sammenlignet med Q3-budgetopfølgningen og primobudgettet. Årets resultat blev et underskud på 20 mio. kr. Det er 30 mio. kr. mindre i underskud end oprindeligt budgetteret, og 10 mio. kr. mindre i underskud end forventet ved Q3-prognosen. Forskellen mellem primobudgettet og årets resultat skyldes hovedsagligt tre forhold:

- Prognosen for STÅ-indtægter blev tidligt på året nedjusteret. Som følge heraf blev, der foretaget en nedjustering af aktivitetsniveauet på især it-området, og i mindre omfang også på campusområdet.
- Lønomsparinger for primært VIP, men også TAP har været lavere end forudsat. Det skyldes primært, at det har taget længere tid end forudsat at ansætte VIP, samt vakancer på TAP-området.
- Regnskabsmæssige korrektioner, hvoraf en stor del er periodeforskydninger

Universitetsdirektøren henviste i øvrigt til notatet om årets resultat (bilag 2.1), der mere detaljeret redegjorde for årets bevægelser.

Universitetsdirektøren vurderede at resultatet var tilfredsstillende og udtryk for at den forudsatte aktivitetsudvidelse var opnået. Resultatet understregede ligeledes den volatilitet, der er kendetegnende for CBS' økonomi. Et fremadrettet fokusområde i økonomistyringen ville være en forbedring af prognosticeringen af driftsudgifterne.

Bestyrelsen hæftede sig særligt ved den negative afvigelse på 33 mio. kr. på STÅ-indtægter fra primobudgettet til resultatet. Universitetsdirektøren forklarede at afvigelsen dels skyldtes færre optjente STÅ end forventet i året, hvilket er en indtægtsforskydning til det kommende budgetår, dels at optjente STÅ i tidligere år, der først bliver registreret i efterfølgende år er faldet markant og væsentligt mere end forventet, hvilket er udtryk for en positiv indsats i studieadministrationen. Denne usikkerhed vurderes reduceret væsentligt i 2014. Endelig er færdiggørelsesbonusen lavere end forventet, dels grundet lidt lavere færdiggørelsesniveau end forventet, dels fordi de andre universiteter har flere, der færdiggør, hvilket igen skyldes det store optag på andre universiteter ift. CBS. Dette er tabte indtægter.

Bestyrelsen konkluderede, at resultatet var tilfredsstillende og indenfor de rammer bestyrelsen havde udstukket ved vedtagelsen af budget 2013. Bestyrelsen havde sat en øvre grænse for resultatet på -50 mio. kr. som ikke måtte overskrides. Det havde naturligt bevirket en konservativ økonomistyring, der kombineret med usikkerhederne omkring STÅ-indtægter, havde bevirket to ærgerlige effekter. For det første et mindreforbrug på IT og campus, og for det andet en lettere stop/go styring af den økonomiske drift.

Bestyrelsen godkendte årets resultat og tog det udsendte notat om Danske Universiteters omkostningsanalyse til efterretning.

Bestyrelsen kommenterede årsrapporten som den fandt god og retvisende for årets aktiviteter og økonomiske resultat. Dog fandt bestyrelsen, at en

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

sætning vedr. nedbringelse af egenkapitalen var formuleret uhensigtsmæssigt og kunne misforstås. Det blev besluttet, at ændre den omtalte formulering, samt at indsætte en opdateret version af figur 4 med korrekte årstalsbetegnelser.

Bestyrelsen spurgte til om den fremrykkede årsafslutning havde voldt problemer ift. processer, arbejdsbyrde og kvaliteten af årsafslutningsprocessen. Til dette svarede universitetsdirektøren, at medarbejderne var gået konstruktivt til opgaven og for så vidt angår den finansielle del havde processen fungeret tilfredsstillende. Det fremrykkede tidspunkt for årsrapportens godkendelse havde dog givet udfordringer ift. den ikke-finansielle del af årsrapporten, dels fordi nogle af de nøgletal, der bruges i beretningsdelen af årsrapporten først kunne opgøres sent i processen, dels fordi man var kommet for sent i gang med skrivningen. Det sidste element vil være centralt at få rettet op på i 2014.

Bestyrelsen accepterede, at et enkelt mål i udviklingskontrakten ikke var opgjort ved bestyrelsens behandling af årsrapporten, da det først kan opgøres efter årsrapportens godkendelse. Bestyrelsen vurderede dog, at målet ikke er væsentligt for, at årsrapporten giver et retvisende billede af CBS' samlede virksomhed.

Bestyrelsen godkendte CBS' årsrapport 2013 under forudsætning af de vedtagne rettelser 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.

Revisionen forklarede, at revisionsprocessen havde været anderledes i forhold til tidligere år på grund af to forhold: den fremrykkede årsafslutning og ændringer i Rigsrevisionens revisionspraksis i forhold til universiteterne.

Det var revisionens vurdering at den fremrykkede årsafslutning havde fungeret godt og medarbejderne havde taget godt ejerskab til opgaven og håndteret den professionelt. Den fremrykkede proces havde ikke givet anledning til fejl og mangler i det fremlagte revisionsmateriale eller i regnskabet.

Årsafslutningen havde fungeret efter en ændret metode, bl.a. ved gennemførelse af en pre-årsafslutning pr. 30. november og revision af denne i december måned 2013. Ligeledes blev processen for håndtering af indkomne fakturaer m.v. ændret omkring årsafslutningsprocessen.

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.

Institutionsrevisors overordnede konklusioner på den udførte revision var:

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

- at årsrapporten kunne påføres en revisionspåtegning uden forbehold
- at CBS udviste en forsvarlig håndtering af offentlige midler
- at revisionen i øvrigt ikke havde givet anledning til kritiske bemærkninger protokollen

Bestyrelsen konkluderede at fremrykningen af årsafslutningen havde været en succes, og spurgte institutionsrevisor om der var aktuelle tendenser bestyrelsen skulle være opmærksom på. Til dette svarede institutionsrevisor, at CBS' egenkapital efter deres opfattelse ikke burde være på under 200 mio. kr. givet risikoprofilen på CBS' indtægtside, samt at der fremadrettet lå et forbedringspotentiale vedr. forecasting i økonomistyringen.

Bestyrelsen tog revisionsprotokollatet og Rigsrevisionens afrapportering til efterretning.

3. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

a. Bestyrelsens indstillingsorgan

Formanden henledte bestyrelsen opmærksomhed på det udsendte notat og den kendsgerning, at bestyrelsen på næste møde skal udpege et af bestyrelsen valgte medlemmer til at indtræde i bestyrelsens indstillingsorgan.

b. Direktionens klummer

Bestyrelsens roste direktionens initiativ med månedlige klummer om aktuelle emner.

c. Tal om de Danske Universiteter

Bestyrelsen havde ingen kommentarer til det udsendte hæfte fra Danske Universiteter.

d. Mundtlige meddelelser

Rektor orienterede bestyrelsen om aktuelle emner, herunder:

- Tilsynsmøde med Styrelsen for Videregående Uddannelser d. 6. februar 2014.
Rektor fandt, at mødet, der er en del af styrelsens tilsyn med universiteterne og udmøntes i tilsynsrapport, havde fundet sted i en god åben og meget konstruktiv dialog.
- Status på større eksterne forskningsbevillingstilsagn.
- Samarbejdskonceptet med KU og DTU "Copenhagen Science Region".
Rektor kunne fortælle at han fornylig havde deltaget i en inspirationstur til Boston med prorektorerne fra DTU og KU, og at CBS pr. 1. februar blev del af Creo.dk – det fælles kontor for Region Hovedstaden, DTU, KU, og nu CBS, baseret i Bruxelles

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

med det formål at øge hjemtagningen af EU-midler til de deltagende parter.

4. Opfølgning på drøftelse af forretningsområder - drøftelse

a. Forskningsbaserede konsulentydelse

Rektor indledte drøftelsen ved at fremhæve og uddybe de tre opsatte scenarier vedr. forskningsbaserede konsulentydelse på CBS:

1. Fortsættelse og styrkelse af de i dag eksisterende forsker-til-virksomhed samarbejder, der i høj grad er drevet af den enkelte forskers netværk og nysgerrighed.
2. Udvikling af CEBR modellen, hvor en separat analyseenhed påtager sig udvalgte konsulentopgaver på kommercielle vilkår.
3. Etablering af en egentlig konsulentvirksomhed som en selvstændig organisation med egen administrativ og faglig support.

Rektor anbefalede, at uanset hvilket scenarie for styrkelse af området man valgte, måtte området bygges langsomt og skridtvis op.

Bestyrelsen drøftede herefter området. Bestyrelsens drøftelser kredsede om følgende temaer:

- Hvordan kan man ved en eventuel opbygning af området sikre adskillelse mellem interne og eksterne penge, og samtidig sikre at der ikke skete sammenblanding af CBS' formålsbestemte bevillinger til uddannelse og forskning og eventuelle konsulentaktiviteter?
- De risici, der var forbundet med at indgå i sådanne aktiviteter, fx ansvarspådragelse samt relations- og brandrisiko ved "failed projects".
- Afgrænsningen mellem forskeres bibeskæftigelse og eventuelle CBS konsulent-aktiviteter.
- Formålet med at CBS skulle indgå i sådanne aktiviteter. Handlede det fx om eventuel øget indtjening til CBS, relationsopbygning til erhvervslivet, øge den direkte relevans af CBS' aktiviteter, rekruttering og fastholdelse af forskere, at møde en konkret efterspørgsel i erhvervslivet?

Bestyrelsen konkluderede, at formålet med eventuelt at opdyrke dette område ikke kunne eller måtte være båret af en ambition om at øge CBS' indtjeningsmuligheder. Skulle området opdyrkes måtte formålet være at matche unikke CBS kompetencer til et konkret behov i erhvervslivet som ikke bliver løst af andre aktører i dag. CBS var desuden ikke i en situation, hvor CBS kunne tillade sig at investere i området i det omfang som fx scenarie 3 lagde op til. Bestyrelsen besluttede, at CEBR-modellen skulle udforskes yderligere ved en præsentation for bestyrelsen, og at der i øvrigt var brug for en større forståelse af området.

b. Læringsteknologi

Uddannelsesdekanen indledte med at fortælle at området for IKT-understøttet læring og udvikling af underviseres kompetencer var blevet

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

samlet under en ny prodekan. Således var IKT i undervisningen overgået fra projektbaseret strategisk indsatsområde (i medfør af CBS' strategi) til at blive indlejret i CBS' ordinære virksomhed.

Bestyrelsen fandt, at dette var et område af stor strategisk betydning, der potentielt kunne udvikle kvaliteten af undervisning og læring på CBS' uddannelser. Bestyrelsen pointerede samtidig, at investering i dette område ikke måtte ske med det formål at spare på de menneskelige undervisningsressourcer, men derimod at understøtte og styrke læringen på, og kvaliteten af, CBS' uddannelser.

Bestyrelsen støttede kraftigt den øgede fokus på området og konkluderede, at dette var et investerings- og udviklingsområde for fremtiden, og at det nu handlede om at indhøste erfaringer med området med henblik på at styrke kvaliteten i uddannelserne samt forberede effekten af lærings- og IT-teknologier i en ny bygning på Solbjerg Plads.

5. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse

Formanden bød velkommen til repræsentanterne for Akademisk Råd: Keld Laursen, Signe Vikkelsø, Marie Louise Mors og Anders Kjemstrup.

Keld Laursen præsenterede hovedpunkterne i Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen. Keld Laursen indledte således med at konstatere, at set fra det akademiske maskinrum står CBS stærkt på trods af en relativ lav offentlig finansiering af CBS, og at der for nuværende ikke er alarmerende faresignaler i forhold til det akademiske virke på CBS. Fra akademisk råds synspunkt står CBS overfor 5 udfordringer, der nødvendigvis må adresseres sideløbende:

1. at fortsat øge forskningens kvalitet
2. at øge den direkte relevans af CBS forskning (praksisnær forskning/applied research)
3. at øge undervisningskvaliteten
4. at forbedre forskningsformidlingen
5. at øge niveauet for ekstern finansiering

De værktøjer som CBS har i dag til at adressere disse udfordringer (World Class Research Environments, Business in Society Platforms og institutternes strategier) har fundet en passende form og fungerer godt.

Akademisk Råd ser dog også mulige forhindringer/negative effekter ved adresseringen af de ovenstående udfordringer:

1. Der er behov for løbende fokus og udvikling af den forskningsbaserede uddannelse. En stærk forskningsbaseret uddannelse kræver stærke forskningsmiljøer. For at understøtte en stærk forskningsbase kræves et vist niveau af "frie" midler på institutterne, således at "frie" forskningsaktiviteter, der ikke er knyttet til eksternt finansierede projekter, kan understøttes.
2. Direktionens beslutning om i et vist omfang at knytte Ph.d.-stipendier til ekstern finansiering kan undergrave den frie

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

- nysgerrighedsdrevne forskning på ph.d.-niveau og dermed hindre talentudvikling.
- Ikke al ekstern finansiering er ønskelig. Særligt ekstern finansiering uden overhead kan være problematisk. Det skal altid give forskningsmæssig mening at forfølge ekstern finansiering. Ekstern finansiering kan ikke være et mål i sig selv ellers risikerer vi at give køb på det internationale omdømme.

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

- Kan der opnås et bedre mix af forskningsfinansierings-instrumenter?
- Når institutternes ”frie” midler er gjort afhængig af hjemtagning af eksterne midler, i hvilket omfang kan institutterne så samtidig sikres langsigtet sikkerhed for indtægtsgrundlag?
- Hvordan fungerer de akademiske rekrutteringsprocesser på CBS – henset behovet for forskningsbaseret uddannelsesdækning og udvikling af forskningsmiljøer?

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. 10. juni 2014.

6. Bestyrelsesevaluering - drøftelse

Punktet blev behandlet for lukkede døre.

Tobias Petri fra Spencer Stuart, der havde foretaget evalueringen, deltog i punktet og præsenterede hovedkonklusionerne fra evalueringsrapporten.

Bestyrelsen drøftede, hvilke områder fra evalueringen, der skulle arbejdes videre med. Sekretariatet vil udarbejde et fortroligt opfølgingsnotat på baggrund af bestyrelsens drøftelser, der vil blive fremlagt på bestyrelsens næste møde. Formanden vil desuden indkalde bestyrelsesmedlemmerne til bilaterale opfølgingsmøder med særligt fokus på de individuelle kommentarer til hvert enkelt bestyrelsesmedlem.

Kommende møder:

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

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

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

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til torsdag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelses-seminar 2014

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

14. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7