

Bestyrelsen

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 10. DECEMBER 2014

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

Afbud: Arvid Hallén

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: kommende forskningsdekan Peter Møllgaard, konstitueret universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen og kommende studentervalgt bestyrelsesmedlem Andreas Gjede.

1. Godkendelse af dagsorden og referater

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 31. oktober 2014 og underskrev det på mødet.

2. CBS' økonomi – drøftelse/beslutning

a. Strukturel balance 2017, status til bestyrelsen - drøftelse

Rektor indledte punktet med at give en mundtlig status- og situationsrapport vedr. den aktuelle besparelsesrunde.

Den formelle proces med varsling af masseafskedigelser til HSU og beskæftigelsesrådet blev påbegyndt d. 19. november, og vi er nu i den fase, hvor der afsøges muligheder for at minimere antallet af afskedigelser (såkaldte afværgeforanstaltninger), herunder frivillige aftrædelsesordninger. Først i slutningen af januar vil det være kendt, hvor mange medarbejdere, der bliver behov for at afskedige.

Side 1 / 7

Institutternes sparemål blev meldt ud d. 4. november. Stemningen i organisationen er naturligvis præget af besparelserne og udsigten til afskedigelser, og direktionen bliver derfor mødt med mange kritiske spørgsmål og tilbagemeldinger som groft kan inddeles i tre kategorier som rektor uddybende:

1. Den økonomiske situation og styring
2. Måden besparelserne implementeres
3. Information og kommunikation

Stemningsrapporten fra rektor blev bekræftet af de internt valgte bestyrelsesmedlemmer, der især fremhævede 3 temaer som bestyrelsen efterfølgende især drøftede.

Særligt TAP-gruppen var overrasket over besparelserne på deres område, og manglede svar på, hvordan og hvornår besparelserne ville påvirke dem.

Det har været overraskende for dele af organisationen, at institutternes relative STÅ-indtjening, og dermed deres bidrag til kerneforretningen, forstået som en beskyttelse af CBS' vigtigste indkomststrømme, havde været lagt til grund (som et af flere kriterier) for fordelingen af besparelser mellem institutter, mens der i andre dele af organisationen er forståelse for dette kriterie. Desuden havde det været tvetydigt kommunikeret som et ønske om "konsolidere kerneområder på CBS". Begrebet "kerneområder" er et flertydigt begreb på CBS, der i visse dele af organisationen ofte oversættes til at nogle institutter og uddannelser er vigtigere end andre ift. CBS' strategiske profil, og dermed risikerer at skabe splittelse mellem de akademiske miljøer.

Der er en særlig problemstilling i forhold til CBS' internationale profil og internationale medarbejdere. Begreberne "tenure" og "tenure track" opfattes i mange internationale forskningsmiljøer som noget nær en jobsikkerhedsgaranti. Selvom det er klart, at der i det danske ansættelsesretlige system ikke kan gives garantier for varig ansættelse, var det dog kommet bag på en del af CBS' internationale medarbejdere og internationale netværk, at fastansatte VIP kunne risikere afskedigelse som følge af budgettilpasninger. Bekymringen i det akademiske miljø er derfor, at CBS risikerer at miste nuværende ansatte internationale medarbejdere og at det fremadrettet ville blive sværere at rekruttere internationale medarbejdere, givet den hårde konkurrence om de bedste internationale talenter.

Direktionen erkendte, at de var bagud på kommunikationsfronten, særligt med hensyn til TAP-gruppen, men pointerede samtidig, at de HR-retlige regler lagde en juridisk begrænsning på, hvad der kunne kommunikeres hvornår, men at det under alle omstændigheder var svært at imødekomme efterspørgslen på kommunikation – særligt når direktionen, med HSU's tilslutning, havde valgt at gennemføre besparelserprocessen så hurtigt som

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

muligt for at mindske perioden med usikkerhed blandt medarbejderne mest muligt. Direktionen havde søgt, at adressere blandt andet de ovenstående spørgsmål ved et informationsmøde for alle medarbejdere d. 26. november.

Direktionen tilsluttede sig ligeledes, at der er behov for at præcisere, hvad begreberne ”tenure” og ”tenure track” betyder på CBS, samt at besparelserne umiddelbart kan have en negativ effekt på CBS’ evne til at tiltrække og fastholde internationale medarbejdere. Den negative effekt her og nu må dog holdes op i mod et scenarie, der potentielt er værre, nemlig ikke at reagere tidligt på en strukturel ubalance i indtægter og udgifter, og den skade på CBS’ nationale, såvel som internationale, renommé, som det vil medføre, hvis CBS ikke handler tidligt og ansvarligt på budgetudfordringerne.

Bestyrelsen bekræftede, at fordelingen af besparelserne ikke var et udtryk for en kursændring eller justering af CBS’ strategi ”Business in Society”, samt at besparelserne ikke var opmuntrende for bestyrelsen, men at alternativet var værre, nemlig at CBS ikke ville have en langsigtet bæredygtig økonomi til at understøtte forskning og forskningsbaseret uddannelse i et rimeligt omfang. Samtidig pointerede bestyrelsen, at uanset, at bestyrelse og direktion i de sidste år havde forfulgt en strategi om at skabe forståelse for, at CBS’ bevillinger var for lave relativt til andre universiteter, og i forhold til de krav, der stilles til universiteterne om udvikling af uddannelsernes kvalitet, så har CBS ikke fået et konkret tilsagn om øgede bevillinger, og derfor må CBS handle nu ud fra en forudsætning om status quo i CBS’ bevillingssituation. For en ansvarlig bestyrelse er der ikke andre handlemuligheder.

Bestyrelsen bad direktionen reflektere over kommunikationsprocessen og pointerede samtidig vigtigheden af en klar, tydelig og entydig kommunikationsindsats overfor ansatte og studerende om baggrunden for de aktuelle besparelser og rationalet bag de overordnede beslutninger om universitetets økonomi de sidste 3-4 år.

b. Q3 budgetopfølgning - beslutning

Universitetsdirektøren præsenterede Q3-budgetopfølgningen og den indeholdte resultatprognose for 2014. Resultatprognosen fastholdes stort set uændret i forhold til seneste prognose fremlagt for bestyrelsen, nemlig et resultat på -44 mio. kr. Universitetsdirektøren pointerede dog, at der fortsat bestod en usikkerhed ift. resultatet idet, at der aktuelt pågik en diskussion mellem Moderniseringsstyrelsen og institutionsrevisor om, hvorledes hensættelsen til feriepenge skulle opgøres.

Bestyrelsen noterede sig, at årsprognosen holdt sig under den aftale grænse på -50 mio. kr. og godkendte budgetopfølgningen.

c. Budget 2015 – beslutning

Universitetsdirektøren præsenterede budgettet for 2015. Budgettet opererer – som godkendt af bestyrelsen ved behandling af skitsebudgettet – med et underskud på 35 mio. kr. I forhold til skitsebudgettet er de ufordelte besparelser (ca 41 mio. kr.) nu fordelt. Det væsentlige nye i budgettet på

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

udgiftssiden i forhold til tidligere år er ibrugtagningen af den nye undervisningsbygning Graduate House/Hamlet, der øger driftsudgifterne til Campus, og derudover væsentligt mindsker den likvide del af CBS' egenkapital, således at yderligere træk på egenkapitalen nødvendigvis må lånefinansieres.

Bestyrelsen konstaterede, at der i budgettet – og CBS' økonomi i det hele taget – var en meget snæver margin for udsving i indtægter og udgifter og pointerede derfor, at budgettets mål om et underskud på 35 mio. kr. skal betragtes som et "bundniveau/minimumsmål", der ikke kan overskrides til negativ side.

Med dette godkendte bestyrelsen budgettet for 2015.

3. Udviklingskontrakt 2015-2017 – beslutning

Formanden bad rektor og næstformanden orientere bestyrelsen om status på udviklingskontrakten siden sidste møde i bestyrelsen.

Rektor kunne fortælle, at CBS havde haft 2. forhandlingsmøde med styrelsen d. 27. november, hvor bla. næstformanden også deltog. Mødet havde fokuseret på CBS' rammebetingelser og de to indikatorer under det obligatoriske mål "Kvalitet i uddannelserne": 1.2 Fastlærerdækning og 1.3 studerende pr. undervisningsressource.

Mødet var blevet afholdt i en konstruktiv atmosfære, hvor hhv. styrelsen og CBS bekræftede deres positioner. Ministeren vil ikke underskrive en kontrakt med indikatorer, der indikerer faldende kvalitet, og CBS' bestyrelse vil ikke underskrive en kontrakt, der ikke afspejler hvad CBS kan formå under de givne rammebetingelser. Konklusionen på mødet havde været, at bolden nu lå hos styrelsen, der ville vende tilbage til CBS med et løsningsforslag. Rektor kunne oplyse, at CBS endnu ikke havde hørt tilbage fra styrelsen.

Bestyrelsen besluttede at give formanden mandat til at afslutte forhandlingerne, når CBS havde modtaget en tilbagemelding.

4. Det politiske landskab - drøftelse

a. Dimensionering

Bestyrelsen drøftede den politiske udvikling i sagen om dimensionering. Rektor og formanden orienterede om de drøftelser, der havde fundet sted i rektorkollegiet og formandskollegiet

Bestyrelsen kommenterede, at det politiske forløb ikke havde været kønt og udtrykte tilfredshed med, dels den måde rektor og formand havde håndteret forløbet, og dels at Danske Universiteter havde fastholdt den forståelse, der var etableret med ministeren i starten af november.

Bestyrelsen var tilfreds med, at der nu var klarhed over, hvordan dimensioneringen skulle implementeres på universiteterne og tog fordelingen af dimensioneringen på CBS' uddannelser til efterretning, idet rektor bekræftede, at CBS kunne flytte optag fra dimensionerede

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

uddannelser til ikke-dimensionerede uddannelser. Dermed forventes dimensioneringen ikke at påvirke CBS' STÅ-indtægter.

b. Kvalitetskommissionens 2. rapport

Formanden indledte drøftelsen med at henvise til side 106-107 i rapporten. Rapporten peger i dette afsnit med hidtil uset klarhed på de uholdbare økonomiske rammebetingelser CBS er underlagt. Udvalget skriver således i rapporten: *"Både målt i forhold til antallet af studerende og som andel af taxametertilskuddet, har CBS de færreste basismidler til forskning. Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forskningsbevilling pr. studenterårsværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne på seks ud af de ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne."*

Direktionen og bestyrelsen drøftede kort rapportens anbefalinger og fandt en række anbefalinger problematiske, herunder særligt anbefalingerne om at etablere et nyt optagelsessystem og om at fratage studienævnenes kompetencer. Til gengæld fandt bestyrelsen det positivt med en opblødning af de lovebestemte krav om ekstern censur, da ekstern censur er særdeles udgiftskrævende.

Direktionen tog bestyrelsens kommentarer til rapporten til efterretning.

5. Årsrapport 2014, beretning – drøftelse

Formanden mindede om, at den største udfordring ved den fremrykkede årsrapport sidste år havde vist sig at få færdiggjort ledelsesberetningen tæt på deadline. Formanden opfordrede derfor bestyrelsens medlemmer til at kommentere på den skriftlige høring af det foreliggende udkast inden 12. december, således at der ikke ville skulle laves rettelser på mødet d. 25. februar, hvor årsrapporten skal godkendes.

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

a. Direktionens klummer

Bestyrelsen tog direktionens klummer til efterretning.

b. Nyt fra Danske Universiteter

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

d. Taskforce vedr. konfrontationstimer

Formanden kommenterede, at det var et godt værktøjskatalog, der belyste nogle af de mulige værktøjer, der kan øge de videnskabelige medarbejders kontakttid – dvs. den tid hvor de er i direkte kontakt med de studerende. Og bad herefter bestyrelsen kommentere notatet.

Kommentarerne fra bestyrelsen var bla. følgende:

- Det videre arbejde ift. at nå målet om øget kontakttid bør også se på timer tildelt til forskningsledelse og frikøb, herunder ledelse af forskningscentre, BiS-platforme, WCRE-miljøer og eksternt finansierede forskningsprojekter.

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

- En idé kunne også være at indføre en minimumsgrænse for den enkelte forskers undervisning/kontakttimer i løbet af året eller semesteret.
- Selvom der er en politisk vinkel på antal timer, så er der tale om en bredere kvalitetsdiskussion.
- Mange af værktøjerne handler i høj grad om smartere undervisningstilrettelæggelse.
- Bestyrelsens opgave her er at sætte mål for en fremtidig retning – ikke at tage stilling til de værktøjer, der skal benyttes for at nå målet, det er en opgave for daglig ledelse.

Bestyrelsen drøftede om det var for endimensionalt kun at fokusere på kontakttimer forstået som den tid en fastansat forsker står i et auditorium. På den ene side er der en politisk forventning om at de studerende i højere grad skal møde de bedste forskere i undervisningen. På den anden side indeholder undervisning meget andet end tid i auditoriet, fx eksamener, vejledning af projekter og specialer.

Bestyrelsen fastholdt at det var et mål for bestyrelsen, at kontakttimerne skal øges, og forventede derfor at daglig ledelse vil vende tilbage i løbet af det kommende år med en nærmere analyse af muligheder og konsekvenser for at nå dette mål.

Rektor bekræftede, at direktionen ville iværksætte et analysearbejde, der skal vurdere alle elementer, der kan bidrage til forøget uddannelseskvalitet, herunder kontakttimer, og vil vende tilbage til bestyrelsen når arbejdet er fuldført.

d. CBS' samarbejde med erhvervslivet: To nye undersøgelser
Bestyrelsen tog notatet til efterretning.

e. Institutionsakkreditering

Uddannelsesdekanen fortalte, at det nu er kendt at akkrediteringsinstitutionen har indstillet CBS til en betinget positiv akkreditering. Den endelige akkrediteringsrapport fastslår, at CBS fuldt ud opfylder 4 af de 5 akkrediteringskriterier, men kun delvist opfylder det sidste kriterium. Kort fortalt er kritikken af CBS, at CBS ikke tilfredsstillende monitorerer, kvalitetssikrer og følger op på uddannelsernes brug af DVIP. CBS har fremført, at vores praksis ikke adskiller sig fra andre samfundsvidenskabelige miljøer på danske universiteter, herunder SDU der er indstillet til en positiv akkreditering. Akkrediteringsrådet skal behandle indstillingen på sit møde d. 11. december.

f. Bestyrelsesevaluering

Formanden fortalte at han og sekretariatet var i gang med at forberede bestyrelsesevalueringen som ville løbe af stablen kort inde i det nye år.

g. Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

Formanden orienterede bestyrelsen om, at CBS ville forlænge direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring.

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

7. Lukket møde

Der foreligger ikke offentligt referat af denne del af mødet.

Kommende møder:

2015:

Onsdag d. 25. februar 2015 kl 13-17

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).



12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7