

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 (bestyrelseevaluering) 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.

Side 1 / 7

#### 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/studentarhus). 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 insourcing af konsulenter, hvor der kan etableres en business case for insourcingen (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 af 14 opgjorte mål var opfyldt. Særlig var det skuffende at gennemførelstiderne var steget og antallet af kandidatdimittender 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

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

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 lejemaal 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 udviklingskontrakten, 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 besparelserprocessen, 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

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

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 samarbejds-klima 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' ledelseskodex 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 opfølgingskultur 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.

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

## 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.

### Deloitte's 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

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

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 indsig i organisationens akademiske maskinerum 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.

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

## 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 bestyrelseevalueringen og konstaterede, at resultaterne lå stabilt ift. sidste års evaluering. Formanden lovede i den forbindelse, at der vil blive sat fokus på de opfølgingspunkter 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).

2. marts 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7