

Bestyrelsen



18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 31. OKTOBER 2014

Tilstede: 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: Jens Oddershede, kommende forskningsdekan Peter Møllgaard, konstitueret universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

0. Opsamling bestyrelsesseminar

Bestyrelsen afholdt sit årlige seminar d. 30. og 31. oktober 2014. Der udarbejdes ikke et egentligt referat fra seminaret, men formandens opsummering og evt. andre væsentlige pointer refereres nedenfor.

Det politiske landskab, Oplæg v. Jens Oddershede om udviklingen i universiteternes politiske landskab de sidste 5-6 år.

Bestyrelsen havde inviteret tidl. formand for rektorkollegiet og tidl. rektor på SDU, Jens Oddershede til at holde oplæg om udviklingen i universiteternes politiske landskab de sidste 5-6 år, herunder hvilke krav det stiller til universitetsledelserne, at uddannelses- og forskningspolitik er blevet centrale politiske indsatsområder.

Oplægget inspirerede til en god debat i bestyrelsen, der konstaterede at de sidste års politiske fokus på universiteterne og uddannelsessystemet fremover vil være et vilkår, der kræver fortsat ledelsesmæssigt fokus på at analysere og påvirke de politiske rammebetingelser for universitetets virke.

Side 1 / 6



Trends og tendenser i business-skole-verdenen

Bestyrelsen drøftede med udgangspunkt i notatet ”Global Business Education – Trends and Challenges” udviklingen indenfor ”business education” globalt. Bestyrelsens drøftelser kredsede om følgende temaer:

- Funding models
- Branding strategies
- Learning technologies
- Alumni relations

Bestyrelsen konstaterede, at der i oplægget var meget inspiration, og meget at lære, og at der samtidig pt. ikke er nogle forretningsmodeller og udviklinger blandt vores ”peers”, der giver anledning til at ændre CBS’ fokus og profil som en bredt funderet business school, hvis kerne er den forskningsbaserede undervisning, og som på grund af kvalitet af forskning og undervisning er en attraktiv partner for stærke business schools i udlandet.

Uddannelsesredegørelse 2014

Bestyrelsen drøftede især det tematiske afsnit om innovation i et CBS perspektiv. Den styringsfilosofi, der ligger til grund for afsnittets beskrivelser udgjorde et godt grundlag for en inspirerende drøftelse i bestyrelsen. Det blev klart i løbet af drøftelsen, at ikke alle i bestyrelsen kunne tilslutte sig ordvalget ift. den styringsfilosofi, der blev beskrevet i oplægget.

Bestyrelsen bad på denne baggrund om, at afsnittet blev omskrevet til et policy-dokument, gerne med input fra CBS’ innovationsfaglige miljøer, der kunne udbrede og sætte retning for, hvorledes CBS arbejder med innovation. Bestyrelsen takkede samtidig for redegørelsens kapitel 2 og 3, der gav et godt overblik initiativer og udfordringer på uddannelsesområdet.

Succession planning bestyrelsen

Bestyrelsen drøftede dette punkt uden deltagelse af direktionen. Formålet med drøftelsen var, at drøfte profilbeskrivelse og proces for udpegning af kommende eksterne bestyrelsesmedlemmer. Formanden og næstformandens funktionsperioder i bestyrelsen udløber med udgangen af januar 2016.

CBS campus-strategi

Direktionen fremlagde en revideret campus-strategi, der på enkelte områder ændrede den seneste campus-strategi fra april 2013. Bestyrelsen godkendte den reviderede campus-strategi som fremlagt. Denne del af seminaret refereres i øvrigt ikke - af hensyn til forhandlinger med tredje part. Bestyrelsen noterede dog med glæde, at CBS’ seneste tilføjelse til ejendomsporteføljen, Kandidathuset/Graduate House, åbner i forårssemesteret 2015 med plads til over 1000 studerende og lige så mange studiearealer og læsepladser, der bliver tilgængelig døgnet rundt. Dette vil aflaste de nuværende kapacitetsproblemer på Campus.

1. Siden sidst

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 3. september 2014.

18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 6

Bestyrelsen tog aktivitetsrapporten og direktionens klummer til efterretning.

Uddannelsesdekanen orienterede bestyrelsen om den foreløbige akkrediteringsrapport (vedr. den nationale institutionsakkreditering), der indstiller CBS til en betinget akkreditering. Den betingede akkreditering begrundes i, at CBS kun vurderes delvist at opfylde kriterium 3 (Uddannelsernes videngrundlag). Kritikken kredser om CBS høje forbrug/andel af DVIP og kan generelt opsummeres således; CBS har for mange DVIP, CBS har ikke tilstrækkelig fokus på kvalitetsstyring og monitorering af anvendelsen af DVIP på de enkelte uddannelser og DVIP er ikke tilstrækkeligt integreret i de faglige miljøer og tilbydes ikke de samme muligheder for opkvalificering/kurser som faste VIP.

CBS har indsendt høringssvar, der søger at imødegå kritikken ved at illustrere, hvorledes CBS arbejder med kvalitetssikring af DVIP, samt ved at fremhæve at andelen af DVIP er et udtryk for vores rammevilkår, og ved at pointere at DVIP ikke skal være ”mini-VIP” – en erstatning for faste VIP, men bibringe praksiserfaring til undervisningen.

Bestyrelsen opfordrede direktionen til nøje at overveje kommunikation i forbindelse med akkrediteringsrådets endelige afgørelse.

2. Status på forhandlinger vedr. udviklingskontrakt 2015-2017

Rektor orienterede bestyrelsen om første forhandlingsmøde med styrelsen vedr. CBS’ udkast til udviklingskontrakt 2015-2017.

Som forventet havde drøftelserne med styrelsen været fokuseret omkring målene 1.2 (VIP/DVIP ratio) og 1.3 (STUD/VIP+DVIP ratio), hvor CBS – i lyset den økonomiske situation som beskrevet i ”Financial outlook 2015+” havde indlagt en forventning om faldende uddannelseskvalitet. Styrelsens holdning havde været at ”afviklingsmål” ikke hører hjemme i en udviklingskontrakt – det ville ministeren ikke skrive under på.

Bestyrelsen bad direktionen om at fastholde de to mål i kontrakten. Hvordan de to mål skal håndteres fremadrettet inden formanden og ministeren underskriver kontrakten vil være genstand for et nyt forhandlingsmøde med styrelsen. Bestyrelsen besluttede, at næstformanden skulle deltage i dette møde for at understrege, at bestyrelsen ikke vil indgå en kontrakt, der ikke afspejler CBS’ økonomiske formåen og de rammebetingelser CBS tilbydes.

3. Skitsebudget 2015, samt budgetopfølgning

Universitetsdirektøren præsenterede skitsebudget 2015 som bærer præg af den kommende besparelsesproces. Vi ved i dag, hvor meget vi strukturelt skal spare i 2017 (60 mio. kr.), men fordelingen på løn og andre omkostninger er ikke fastlagt – det afhænger blandt andet af hvad der kan hentes på frivillige aftrædelser, seniorordninger mv. Dermed er det på nuværende tidspunkt usikkert, hvornår de strukturelle sparetiltag vil få effekt, fx ift. 2015-budgettet.

18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 6

Direktionen har lagt an til en relativ lang indfasningshorisont i forhold til de strukturelle besparelser, der skal være på plads i 2017. Herunder ønsker direktionen, at så mange som muligt af besparelserne kan findes ved seniorordninger og frivillige fratrædelsesordninger, hvorfor de strukturelle besparelser, der er under planlægning netop nu, ikke forventes at få større budgeteffekt i 2015. Det betyder også, at direktionen indstiller et budget for 2015 med et større underskud end tidligere planlagt. Dermed forskydes CBS' likviditetsprofil i forhold til det flerårige budget bestyrelsen tiltrådte i juni, således at det ekstra træk på egenkapitalen som underskuddet i 2015 udgør, vil blive hentet tilbage i 2017. Imidlertid vil egenkapitalen fortsat ligge under det af bestyrelsen fastlagte niveau, hvorfor der også efter 2017 vil være behov for at opbygge yderligere egenkapital.

Universitetsdirektøren kunne om budgetopfølgningen fortælle, at på nuværende tidspunkt fastholdes prognosen på -45 mio. kr. Udfaldsrummet i forhold til den resterende del af året er +/- 10 mio. kr. Dermed er direktionen også opmærksom på, at CBS er tæt på grænsen for den udvidede budgetramme for året på -50 mio. kr. Det er dog direktionens overbevisning at årets resultat kan styres hjem indenfor rammen.

Bestyrelsen spurgte blandt andet til, hvorledes det kunne være at lønomkostninger i 2014 var steget, når der var vedtaget et ansættelsesstop?

Til dette svarede direktionen, at der havde været en mindre afgang blandt personalet end prognosticeret, og at ansættelsesstoppet havde været administreret således, at der var plads til forretningskritiske lønudgifter, hvilket særligt havde været tilfældet i forbindelse med implementeringen af STADS og ved (om-)bygningprojekter.

Bestyrelsen udtrykte bekymring overfor ændringen af likviditetsprofilen – at tage et større underskud nu for at hente det senere kunne blive et problem, hvis ikke direktionen sørgede for at besparelserne rent faktisk materialiseredes.

Direktionen svarede til dette, at de forstod bekymringen, men at de havde fundet at denne metode til implementering af de strukturelle besparelser var den bedste i forhold til at sikre en velfungerende organisation, og velfungerende uddannelses- og forskningsleverancer fremadrettet.

Bestyrelsen konstaterede, at de prognosetal som fremgår af skitsebudgettet for årene 2015-2017 måtte betragtes "bundniveauer", dvs. alt andet lige vil bestyrelsen ikke umiddelbart godtage, at CBS' underskud i årene 2015-2017 bliver større end det budgetterede.

Fra de internt valgte medlemmer af bestyrelsen blev det fremført, at særligt størrelsen af den kommende besparelse havde virket overraskende for organisationen, og de opfordrede direktionen til at skærpe kommunikationen om de kommende besparelser. De påpegede også, at fyringer af fastansatte forskere vil påvirke CBS' negativt i konkurrencen med udenlandske business schools om at tiltrække forskere i fremtiden,

18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 6

Der vil være behov for en præcisering af, hvad vi på CBS forstår ved 'tenure track'.

De studentervalgte medlemmer opfordrede til, at de kommende besparelser ikke ville ramme studieadministrationen og studievejledningen uforholdsmæssigt hårdt, da der blandt de studerende er stort behov for vejledning og råd ift. at forstå konsekvenserne af primært studiefremdriftsreformen. De studerende udtrykte ligeledes bekymring for besparelsernes negative konsekvenser for undervisningskvaliteten og opfordrede til, at implementere besparelserne således, at det går mindst muligt udover de studerendes tid med undervisere, herunder at ledelsen bør arbejde fokuseret på alternative metoder i studienævnene såsom student instructors og lign indtil budgettet kommer i balance igen.

Direktionen takkede for kommentarerne, men gjorde det samtidigt klart at HR jura og lovgivning gjorde, at det var begrænset, hvad der kunne meldes ud inden afskedigelsesprocessen officielt indledes ved et møde med HSU d. 19. november. Direktionen gjorde det samtidig klart at besparelserne ikke vil kunne gennemføres uden at berøre fastansatte VIP.

Formanden opsummerede situationen således, at bestyrelsen i 2011 besluttede en investeringsplan, der skulle investere en del af egenkapitalen i ekstra VIP-ansættelser. Flere havde påpeget, at egenkapitalen på Universiteterne og CBS var uforholdsmæssigt høje. Bestyrelsen havde som forudsætning for investeringen forudsat at CBS' økonomi hurtigt kunne bringes tilbage i balance, hvilket i den oprindelige plan kunne ske ved et simpelt udløb af tidsbegrænsede VIP-stillinger. Direktionen havde siden fundet en – for organisationen – ”klogere” plan for at bringe det strukturelle budget i balance, hvor en større del af de unge, midlertidigt ansatte VIP, søges fastholdt og promoveret til faste stillinger. Bestyrelsen kunne kun støtte denne mere langsigtede tilgang til at bringe CBS' budget i strukturel balance.

Bestyrelsen bad også direktionen – som opfølgning på analysen af fordelingen af VIPs arbejdstid i Q2-notatet, september 2014 – at belyse hvad det vil kræve, og hvilke håndtag, der skal skrues på, for at øge det gennemsnitlige antal konfrontationstimer pr. fastansat VIP i løbet af året til minimum det dobbelte af niveauet i 2013.

De internt valgte medlemmer mindede om, at der netop er indgået en normaftale, som fastholder den del af VIP'ernes tid som går til forskning. Det er derfor vigtigt at undersøge nøje, hvad der kan gøres inden for rammerne af denne aftale, herunder for eksempel at se på forbruget af VIP-tid til administration og til ledelse af internt finansierede forskningsinitiativer. Det blev også påpeget, dels at tallet for konfrontationstimer har meget stor variation på tværs af institutter, dels at vejledningsopgaver også er en meget vigtig del af kontakten med de studerende.

18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 6

Med dette godkendte bestyrelsen økonomiopfølgningen og skitsebudgettet som grundlag for udarbejdelsen af budget 2015, der fremlægges for bestyrelsen i december.

Kommende møder:

2014:

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

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).

18. november 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 6