

Bestyrelsen

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

## **REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 3. SEPTEMBER 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: Christian Tangkjær (pkt. 2).

Side 1 / 7

### **1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning**

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 11.juni 2014 og underskrev det på mødet.

### **2. Strategi CBS Management Programmes - drøftelse**

Alfred Josefsen fungerede som bestyrelsens ordfører under punktet.

Uddannelsesdekanen indledte drøftelserne med at sætte CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter i historisk, national og international kontekst.

Herefter præsenterede Christian Tangkjær strategiudkastet i korte træk og satte aktiviteterne i en markeds kontekst. Strategien er bygget op om tre strategiske søjler, der danner rammen for de strategiske initiativer. De tre søjler er: Flexibilitet, Internationalisering og Partnerskab. Strategien præsenterer herefter 7 strategiske initiativer vedr. udvikling af

uddannelsesporteføljen, der alle bygger på de tre søjler, samt kombinationen af praksisorienteret og forskningsbaseret undervisning.

Alfred Josefsen ledte herefter bestyrelsens drøftelser som var struktureret omkring fem overordnede spørgsmål/observationer. Bestyrelsens input og drøftelser er kort opsummeret nedenfor:

#### Kompleksitet:

- Umiddelbart en stor uddannelsesportefølje – er der behov for en ”sortimentssanering”?
- Hvordan er driftsøkonomien i de enkelte uddannelser?
- Hvorfor har vi fx både en Master of Public Governance og en Master of Public Administration?

#### Internationalisering:

- Er mange udenlandske studerende godt?
- Hvad mener vi når vi taler internationalisering?
- Er der en modsætning mellem internationalisering og vores rolle som dansk uddannelsesinstitution?
- Ca. 40 pct af de studerende på FT-MBA får efterfølgende job i Danmark. Øvrige internationale studerende er typisk allerede i job (i udlandet) og fortsætter umiddelbart der.
- Dansk erhvervsliv har generelt behov for øget internationalisering/større internationalt perspektiv.

#### Bidrag til bedre offentlig ledelse:

- Fanger vi de kommende offentlige ledere fx i sundhedsvæsenet eller i skolevæsenet. Hvad kan vi bidrage med til at skabe bedre ledelse i den offentlige sektor (institutionsledelse i den offentlige sektor)?
- Samarbejde med professionshøjskoler vedr. offentlig institutionsledelse?

#### Investering:

- De strategiske initiativer kræver investeringer - har vi råd?
- Har vi kapacitet og ressourcer til at implementere alle forslag?
- Har CBS en økonomistyring, der muliggør ex-ante og ex-post profitabilitetsanalyser af investeringer?

Som konklusion på drøftelserne efterlyste bestyrelsen på den ene side nogle helt overordnede strategiske betragtninger: Hvorfor har vi efter- og videreuddannelse? Hvem er det vi skal uddanne, hvad er vores rolle? Hvad er relationen i disse aktiviteter til CBS’ Business in Society strategi?

Og på den anden side efterlyste bestyrelsen et mere specifikt datagrundlag for strategien, fx: indtægtsbidrag, totalomkostninger, hvor kommer de studerende fra og hvor de går hen. Bestyrelsen opfordrede desuden til, at der bliver udarbejdet business cases på de enkelte strategiske initiativer.

Afslutningsvis konstaterede bestyrelsen, at CBS her har et stærkt og interessant aktivitetsområde som bestyrelsen vil vende tilbage til ved en

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

senere lejlighed med henblik på at få konkretiseret strategiudkastet for området.

### 3. Ligestilling – drøftelse

#### a. Afrapportering vedr. ligestillingshandlingsplan

Bestyrelsen vedtog i 2013 måltal og handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse på CBS 2013-2017. Ved samme lejlighed besluttede bestyrelsen en gang årligt at følge op på handlingsplanen.

Bestyrelsen kunne konstatere, at der var sket ganske få forskydninger i andelen af kvinder og mænd på de angivne ledelsesniveauer – primært som konsekvens af lav omsætning på ledelsesniveau. Bestyrelsen kunne også konstatere, at handlingsplanen blev fulgt.

Bestyrelsen besluttede at revidere handlingsplanen, således at forsøget med personlighedstest i et kønsperspektiv ikke fortsættes, da det har vist sig at det ikke har haft effekt.

Bestyrelsen besluttede ligeledes, at de tre lederkategorier i niveau 4 slås sammen, og at CBS vil fastholde den nuværende kønsbalance i niveau 4 indtil bedre balance er opnået på øvrige ledelsesniveauer (specifikt niveau 3).

#### b. Datapakke vedr. ligestilling på CBS

Direktionen fremlagde data for andelen af kvinder og mænd på alle stillingskategorier på CBS, herunder både VIP og TAP.

Bestyrelsen udvekslede herefter erfaringer og ideer med henblik på at øge kvinders andel blandt VIP personalet, og særligt blandt de fastansatte VIP (lektor, professor mso og professor), da det særligt er i disse stillingskategorier, at kvinder er underrepræsenteret, hvilket alt andet lige, er et udtryk for tab af talent.

Rektor kunne fortælle, at Direktionen har besluttet at omorganisere ligestillings- og diversitetsarbejdet på CBS gennem etablering af et råd: ”Diversity and Inclusion Council”, hvor rektor vil være formand. Rådet skal blandt (men ikke kun) arbejde med at fremme kønligestilling på VIP-området. Bestyrelsens drøftelser og ideer vil rektor tage op med rådet.

Bestyrelsen konkluderede, at den lave andel af kvindelige forskere var beklagelig og at bestyrelsen vil følge udviklingen på området. Bestyrelsen bad rektor undersøge området nærmere med henblik på at få øget andelen af kvinder blandt de fastansatte VIP.

### 4. Udviklingskontrakt 2015-2017 - beslutning

Formanden indledte med at beklage, at ministeriets sene udmelding, umiddelbart før sommerferien, vedr. rammer, tidsplan og obligatoriske mål

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

for udviklingskontrakt havde gjort det vanskeligt at gennemføre en bred inddragende høringsproces vedr. udviklingskontrakten, således som forudsat i universitetsloven. Men givet de forudsætninger var det nu bestyrelsens opgave at beslutte et forhandlingsudkast til udviklingskontrakt som direktionen kunne indsende til ministeriet d. 23. september. I den forbindelse gjorde formanden opmærksom på, at der var to overvejende hensyn, når bestyrelsen skulle tage stilling til det foreliggende udkast til udviklingskontrakt: 1. der skal så vidt muligt være kontinuitet ift. eksisterende mål, og 2. udviklingskontrakten skal reflektere CBS' økonomiske formåen, særligt henset til undervisningskvalitet.

Inden mødet havde CBS Students fremsendt et høringsbrev til bestyrelsen med kommentarer og forslag til udviklingskontrakten. Studenterrepræsentanterne i bestyrelsen gjorde opmærksom på, at givet den korte tid der havde været til rådighed til at udarbejde høringsbrevet og forslagene havde det ikke været muligt at foretage en økonomisk og organisatorisk vurdering af de fremsendte forslag.

Rektor henlede bestyrelsens opmærksomhed på, at de mål i kontraktudkastet vedr. uddannelseskvalitet (VIP/DVIP ratio og STUD/(VIP+DVIP) ratio), hvor CBS ville sætte minimumsmål med udgangspunkt i 2011-niveauet, risikerede at være i modstrid med de betingelser, der i regeringens forslag til finanslov 2015 var sat til fortsættelsen af det forhøjede taxameter for HUM og SAMF (øgede undervisnings- og vejledningstimer og bedre forskningsdækning), jf. bilagene til pkt. 5.b.

Bestyrelsen og direktionen var enige om, at udviklingskontrakten måtte være realistisk og tage udgangspunkt i de ressourcer som CBS blev tildelt årligt, hvorfor målene vedrørende uddannelseskvalitet nødvendigvis måtte tage udgangspunkt i niveauet for 2011, dvs. inden CBS valgte at investere sin overskydende egenkapital i undervisningskvalitet, eftersom CBS' egenkapital i kontraktperioden ville være nedbragt til absolut minimum.

Bestyrelsen gennemgik herefter udkastet til udviklingskontrakt, og kommenterede de foreslåede indikatorer og mål. Øvelsen resulterede i et kontraktudkast med nogenlunde samme antal mål som nuværende kontrakt.

Direktionen vil herefter indarbejde bestyrelsens kommentarer i det kontraktudkast, der indsendes til ministeriet, og ultimo oktober vende tilbage til bestyrelsen efter forhandlingsmøde med ministeriet.

## 5. CBS' økonomi – beslutning

### a. Q2 2014

Universitetsdirektøren præsenterede kort årsprognosen efter Q2, der fremviste et underskud på 45 mio. kr., hvilket var en nedjustering ift. Q1 prognosen på -36 mio. kr. Nedjusteringen skyldes primært stigende lønomkostninger til forretningskritiske områder, såsom implementering af STADS og undervisningsbehov.

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

Bestyrelsen godkendte Q2-budgetopdateringen.

Universitetsdirektøren præsenterede herefter den i økonomiopfølgningen indeholdte analyse af fordelingen af VIP'ernes arbejdstid.

Universitetsdirektøren pointerede, at CBS' ressourcestyring af VIP'ernes arbejdstid bygger på to sammenhængende forudsætninger:

1) Aktiv ledelse på institutniveau. Den lokale ledelse (institutlederen) har en ressourceramme, forstået som instituttets samlede undervisningsforpligtelse, som kan fordeles på instituttets VIP, idet den enkelte VIP fastholder sin forskningsforankring. Institutlederne bestemmer, hvordan instituttets lærerkræfter bruges til at møde den efterspørgsel, der havner hos det enkelte institut. Det er institutlederens ansvar både at sikre, at de enkelte VIP'ere faktisk leverer det antal timer de skal, og at der værnes om VIP'ernes forskningstid. Det er også institutlederen, der gennem rekruttering og prioritering sørger for at optimere instituttets evne til faktisk at levere den undervisning, der kræves, på et højt niveau.

2) CBS' matrixstruktur, hvor VIP-ressourcerne er tilknyttet institutterne, som igen leverer undervisning til studierne, der køber VIP-ressourcerne fra institutterne. Studienævnene har budgetter, som definerer mængden af undervisning der efterspørges. Bemanding af studienævn (og linje-koordinatorer etc) betyder endvidere en efterspørgsel efter administrations-tid, som også tæller i undervisningsforpligtelsen. Det er altså kort sagt studienævnene, der efterspørger undervisning og administration hos institutterne. Forudsætningen for en velfungerede matrix-struktur er således en god dialog mellem institutleder og studieleder/studienævn om tildelingen af undervisningsressourcer til de enkelte fag/hold på studiet.

Bestyrelsen drøftede herefter analysen af fordelingen af VIP'ernes arbejdstid, og fandt at det var et emne som bestyrelsen ønskede at vende tilbage til, da emnet drejede sig om anvendelsen af universitetets helt centrale ressource. Bestyrelsens fokus var i sær rettet mod at få øget det gennemsnitlige antal undervisningstimer for fastansatte VIP.

#### b. Forslag til finanslov 2015

Universitetsdirektøren orienterede om regeringens forslag til finanslov 2015.

Finanslovsforlaget indeholder intet markant nyt, udover at den forventede 3-årige forlængelse af taxameterforhøjelsen for HUM og SAMF er blevet ledsaget af en formulering om, at midlerne betinges af forbedringer vedr. undervisnings- og vejledningstimer, samt bedre forskningsdækning. Det vides endnu ikke, hvordan denne betingelse udmøntes, men formuleringen skaber øget usikkerhed om CBS' fremtidige ressource-situation.

Bestyrelsen tog orienteringen om regeringens finanslovsforlag 2015 til efterretning.

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

## 6. optag 2014 – orientering

Direktionen orienterede om forløbet af sommerens optag af studerende på bachelor og kandidatuddannelserne.

Optagelsesprocesserne har i år været præget af særligt to ting. 1. Tilretning og implementering af STADS til at kunne håndtere optaget. Dette har krævet væsentlige ressourcer. 2. Et smallere nåleøjje for at blive optaget på en anden kandidatuddannelse end den kandidatuddannelse som den studerende har retskrav på. Dette har efterladt en del studerende skuffede og frustrerede.

Formanden spurgte til uddannelsesbaggrunden for hhv. ansøgere og optagne på kandidatuddannelserne. Direktionen kunne oplyse at fordelingen er følgende:

Distribution/applicants:	2014	Distribution
CBS educational background	2251	27%
Other Danish educational background	1539	19%
International educational background	4453	54%
	8243	

Distribution/offer:	2014	Distribution
CBS educational background	1978	44%
Other Danish educational background	851	19%
International educational background	1646	37%
	4475	

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## 7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

### a. Direktionens klummer

Bestyrelsen tog direktionens klummer til efterretning.

### b. Aktivitetsrapport

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

### c. Det politiske landskab

Rektor orienterede bestyrelsen om, at vores minister har varslet, at der fra optaget 2015 vil blive implementeret et centralt dimensioneringstiltag, hvor ministeriet vil dimensionere optaget på de videregående uddannelser baseret på en inddeling af de samtlige videregående uddannelser i 23 grupper.

### Kommende møder:

2014:

10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til fredag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 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).



10. september 2014

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7

