

Bestyrelsen

14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

## REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 8. JUNI 2017

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, næstformand Lisbet Thyge Frandsen, Ida Boe, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Kristian Mols Rasmussen, Michael Rasmussen, Jakob Ravn og Mette Vestergaard.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, uddannelsesdekan Jan Molin, forskningsdekan Peter Møllgaard og universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen og Martin Kramer-Jørgensen.

Gæster: adm. direktør Søren Houman, CBS Executive.

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

#### a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

#### b. Godkendelse af referater

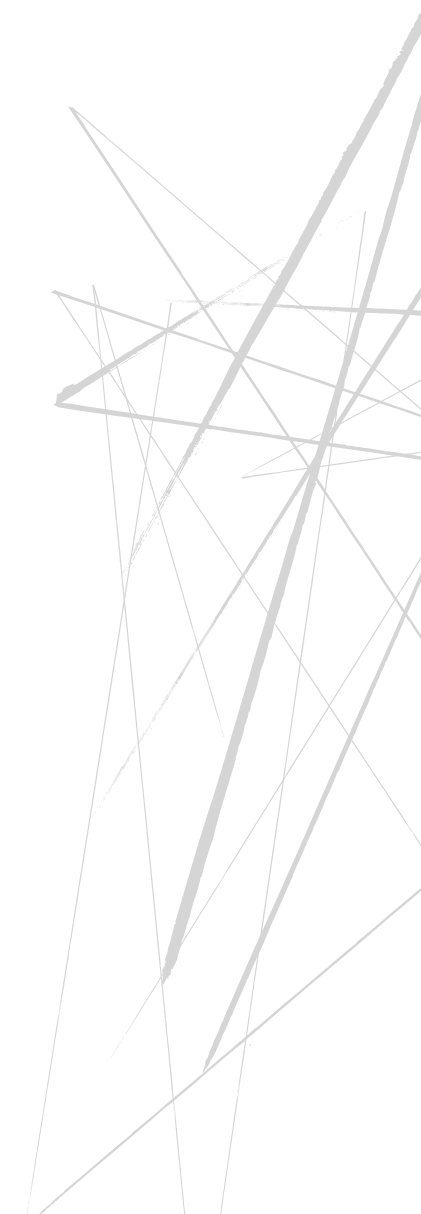
Bestyrelsen godkendte referatet og underskrev det på mødet.

På baggrund af en konkret kommentar til referatet fik bestyrelsen lejlighed til at drøfte format og proces for bestyrelsens referater. Bestyrelsen konkluderede, at referaterne bør være korte og præcise i en form, der afspejler mødets forløb og konklusioner og derfor ikke kan have alle nuancer med. Udkast til referater sendes til kommentering indenfor 7 arbejdsdage.

### 2. CBS' økonomi – beslutning

#### a. Budgetopfølgning Q1

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen med særlig fokus på prognosen for årets resultat. CBS forventer nu et overskud på 17 mio. kr. i 2017. I forhold til det reviderede budget i marts er der tale om en forbedring på 27 mio. kr. Forbedringen af årsresultatet skyldes primært forventninger om højere taxameterindtægter, som følger af, at der ved afleveringsfristen for kandidatspecialer den 15. maj 2017, viste sig at være



ca. 29% flere studerende, som afleverede kandidatspeciale på deres første forsøg i forhold til sidste år. Samtidig er driftsomkostningerne nedskrevet ligesom VIP-lønbudgettet er nedskrevet.

Bestyrelsens drøftelser fokuserede på det lavere forventede forbrug på VIP-løn. Direktionen forklarede, at uforbrugt VIP-løn overføres til VIP-lønsbudget 2018 og 2019. Direktionen forklarede endvidere, at det lavere forbrug på VIP-løn skyldes en for forsigtig praksis i allokeringen af VIPstillinger til institutterne. Direktionen har taget to tiltag til at forbedre styringen af VIP-lønnen med det formål at få omsat den budgetterede løn til konkrete rekrutteringer.

For det første er der indført en ny allokeringsmodel, der blandt andet indfører en flerårig allokering af stillinger og tager hensyn til en del rekrutteringer er interne rekrutteringer (fx fra lektor til professor). For det andet vil der i de kommende år ske en moderat over-allokering af stillinger – dog ikke i et omfang, der overstiger de muligheder den normale medarbejderomsætning giver for opbremsning.

I forhold til flerårsbudgettet foreslog direktionen, at der fremover budgetteres med 100 pct. opfyldelse af fremdriftsmål i modsætning til 75 pct. i dag.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen, herunder de ændrede budgetteringsprincipper.

#### b. Finansiell strategi

Universitetsdirektøren omtalte kort den finansielle strategi, der primært er et værktøj, der sætter rammen daglig ledelses forvaltning af CBS' midler.

Bestyrelsen spurgte til hvorledes ”ansvarlige investeringer” håndteres og screenes og til hvorledes CBS' praksis/risikoprofil var i dag.

Direktionen svarede at håndteringen af ansvarlige investeringer konkret skrives ind i kontrakter med kapitalforvaltere. Med hensyn til CBS' risikoprofil er CBS' praksis kun at investere lav-risiko papirer som fx obligationer. CBS har ingen aktier (bortset fra en lille andel i Symbion A/S).

Bestyrelsen bakkede op om praksis i forhold til investeringer og godkendte den finansielle strategi.

### **3. Politiske reformer – drøftelse/beslutning**

#### a. Bevillingsreform - orientering

Rektor forklarede regeringens forslag til reform af uddannelsesbevillingerne, idet han understregede, at der var tale om et forslag der nu skal gennem politisk proces og at der var mange usikkerheder, herunder en eventuel kobling til de strategiske rammekontrakter.

Umiddelbart vurderet vil forslaget ikke rykke meget ved CBS' uddannelsesbevillinger samlet set - måske et plus på et encifret

14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

millionbeløb. Generelt vil der ikke ske en stor omfordeling mellem universiteterne. Men incitamenterne i bevillingssystemet ændres markant, idet der indføres en fast 4-årig grundbevilling på 20 pct. af den samlede bevilling. Uddannelsesstatemetrene reduceres tilsvarende, hvilket gør det mindre fordelagtigt at øge optaget. Samtidig indføres et incitament til at uddanne til sikker beskæftigelse, mens incitamentet vedrørende studiegennemførelsestider reduceres.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

#### b. Strategiske rammekontrakter

Uddannelses- og Forskningsministeriet har i løbet af 2016 gennemført et eftersyn af de styringsmæssige rammer for de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder universiteterne. Den 11. april indgik Regeringen, DF og S en politisk aftale om Bedre rammer for ledelse på universiteterne, der er blevet omsat til lovforslag. Den nye universitetslov implementerer den politiske aftales tre temaer: 1. Bestyrelsens opgaver og ansvar, 2. Bestyrelsens sammensætning, kompetencer og udpegning, og 3. Strategiske rammekontrakter.

Som følge af den nye lov skal CBS udarbejde en strategisk rammekontrakt for 2018-2021 til erstatning for de nuværende udviklingskontrakter. Daglig ledelse orienterede bestyrelsen om konceptet for de nye strategiske rammekontrakter og fremlagde en plan for udarbejdelse af CBS' kontrakt. De nye kontrakter skal være institutionsspecifikke og indeholde centrale strategiske mål for institutionens opgaver med afsæt i den enkelte institutions udfordringer.

Bestyrelsen godkendte den foreslåede proces- og tidsplan, hvorefter bestyrelsen drøfter indhold af den nye kontrakt i september, samt på efterfølgende bestyrelsesmøder.

#### c. Vedtægtsrevision og ny model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer

Som følge af den nye lov skal CBS også udarbejde nye vedtægter, der blandt andet skal implementere den nye universitetslovs model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer. Derudover indeholder loven ny formuleringer vedr. bestyrelsens opgaver, ansvar og kompetencer.

Daglig ledelse orienterede bestyrelsen om indholdet af den nye universitetslov og fremlagde en plan for revision af CBS' vedtægter og udpegning af næste nye eksterne medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsen godkendte den foreslåede proces- og tidsplan.

#### **4. Temadrøftelse CBS Executive – drøftelse**

Søren Houman, adm. direktør i CBS Executive, deltog i punktet.

Uddannelsesdekanen indledte punktet med at redegøre for organiseringen CBS' efteruddannelser, arbejdsdelingen mellem CBS Management Programmes og CBS Executive vedr. henholdsvis gradsgivende og ikke-

14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

gradsgivende uddannelser, samt den historiske kontekst, der har ført til den nuværende konstruktion.

Søren Houman præsenterede herefter CBS Executives kursusudbud, herunder opdelingen i åbne programmer og skræddersyede programmer. Søren Houman pointerede den værdi CBS Executive tilfører CBS gennem fx brandbuilding/brand spill-over, erhvervslivets møde med dygtige CBS forskere og CBS forskeres møde med erhvervslivet – til gensidig inspiration og udvikling.

Bestyrelsen drøftede herefter relationen mellem den uafhængige fond, der deler CBS' navn, og CBS. Bestyrelsen fokuserede især på:

- Potentielt positive og negative effekter ved at fonden og CBS deler navn
- Synergi- og udviklingsmuligheder for fonden og CBS, herunder CBS' forskere
- Internationalisering af CBS Executive

Bestyrelsesformanden konkluderede, at det ville være formålstjenstligt med en kontakt mellem CBS bestyrelse og CBS Executive fx hvert andet år.

## 5. Forskningsredegørelse – drøftelse

Forskningsdekanen præsenterede årets forskningsredegørelse, og fremhævede følgende punkter fra redegørelsen:

- Det sidste år har været præget af ”landbrugsrapporten” og den fokus det har givet på forskningsintegritet og –praksis, samt typer af finansieringskilder for eksternt finansieret forskning. Det har medført gode interne debatter, men også større intern skepsis i forhold til erhvervssamarbejder.
- Udfoldning af REEAD-formatet, der bl.a. skal gøre det klarere for CBS' forskere, hvad der kræves af dem i deres nuværende stillinger, og hvad der kræves for at avancere i det akademiske stillingshierarki.
- Call til forslag til nye BiS-platforme har afstedkommet 14 forslag (i form af ”letters of intent”) – det er meget opløftende og tolkes umiddelbart som udtryk for en stor virkelyst i – og ikke mindst på tværs af – de faglige miljøer
- Academic impact: målt på de gængse bibliometriske kriterier går det godt med forskningen på CBS
- Societal impact: den forskningsbaserede uddannelse er fortsat vores største bidrag til samfundet, men vores forskere bliver løbende bedre til at formidle de forskningsresultater, der hurtigt kan omsættes til konkret værdiskabelse i samfundet

Bestyrelsen drøftede herefter rapporten. Bestyrelsen udtrykte ros til rapporten, herunder at den fremhævede gode konkrete eksempler på forskning og formidling. Bestyrelsen havde en række uddybende spørgsmål og kommentarer, herunder:

- Har vi belønningssystemer for bogbidrag/monografier, der bliver læst af en bred offentlighed ift. drøftelsen om akademisk impact?
- Kønsdiversitet på akademiske lederposter.

14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

- Hvor er vi sårbare – er det fx i talentudviklingen eller er der sårbare fagområder?
- Kan vi blive skarpere på hvordan forskningen styrker undervisningen?

Forskningsdekanen kunne til ovenstående spørgsmål og kommentarer uddybe:

- Bogbidrag indgår som et element i de årlige løntillægsforhandlinger for VIP.
- Der er i de nye BiS-platform forslag en betydelig større kønsdiversitet end tilfældet har været tidligere, men CBS har – som andre universiteter – end skæv kønsprofil. Det er noget af det, der arbejdes med i Council for Diversity and Inclusion.
- CBS' største sårbarheder er fortsat, at den relativt lave forskningsfinansiering til CBS begrænser vores muligheder; i forhold til rekruttering og fastholdelse, i forhold til antallet af PhD'ere og i forhold til opdyrkning af nye fagområder samt strategisk styrkelse af eksisterende.
- Hvordan forskningen føder ind i, og udvikler undervisningen, er et område vi gerne vil tage op ved senere lejlighed.

Bestyrelsen drøftede også et potentielt dilemma ved øget erhvervssamarbejde – hvordan vil CBS forholde sig, hvis en forsker kommer i konflikt med en virksomhed eller organisation vedr. de forskningsresultater som kommer ud af det projekt virksomheden/organisationen finansierer. Til dette svarede daglig ledelse, at i det eneste eksempel som den kunne huske på en sådan konflikt havde CBS stillet juridisk bistand til rådighed for CBS-forskeren. Udgangspunktet er en stillingtagen fra sag til sag under hensyn til princippet om forskningsfrihed under ansvar - man skal kunne stå på mål for sine resultater og kvaliteten af den forskning man leverer.

Bestyrelsen takkede for redegørelsen og drøftelsen, og bad om temaet forskningsbaseret undervisning tages op ved kommende seminar med henblik på at bestyrelsen kan få en bedre indsigt i hvorledes forskningsbaseret undervisning bedrives og udvikles på CBS.

## **6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt**

### Mundtlige orienteringer:

Formanden orienterede om resultatet af udbuddet vedr. revisionsydelser og kunne fortælle, at formandskabet havde godkendt indstilling om at indgå kontrakt med Deloitte.

Rektor orienterede om sammensætning af søgekomite og ansættelsesudvalg, samt proces for rekruttering af dekaner.

Rektor orienterede også om igangsatte tiltag som følge af trivselsmålingen i 2016. Aktuelt afventer direktionen en tilbagemelding fra en gruppe nedsat af Akademisk Råd, der skal give bud på fortolkninger af resultaterne fra VIP'erne.

14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

Rektor fortalte endvidere om en succesfuld afvikling af VL-døgnet 2017 på CBS, samt at regeringen vil åbne for indførelsen af en erhvervskandidatordning – i første omgang i en begrænset forsøgsordning. CBS forventer at udbyde 1-3 erhvervskandidatuddannelser.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

**7. Bestyrelsens egen tid**

Daglig ledelse forlod mødet.

Bestyrelsen genudpegede Alfred Josefsen som eksternt medlem af bestyrelsen. Alfred Josefsens nye funktionsperiode løber fra 15. juni 2017 til 14. juni 2021.

Kommende møder:

Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17

Torsdag d. 2. november kl 12 til fredag d. 3. november kl 12

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

Fredag d. 2. marts 2018 kl 13-17

Fredag d. 1. juni 2018 kl 13-17

Tirsdag d. 11. september 2018 kl 13-17

Torsdag d. 8. november kl 12 til fredag d. 9. november kl 12 (seminar)

Mandag d. 17. december 2018 kl 13-17



14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7



**Godkendt af:**

Karsten Dybvad, formand

Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

Ida Kirstine Andersen Boe

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard



14. juni 2017

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7

