

Bestyrelsen

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 31. AUGUST 2016

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, Næstformand Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Kristian Gjede, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Kristian Mols Rasmussen, Jakob Ravn, Mette Vestergaard.

Afbud: Michael Rasmussen.

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

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

Gæster: konsulent Charlotte G. Jessen, ledelsessekretariatet (pkt. 2).

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 27. juni 2016, og underskrev det på mødet.

2. Strategirevision – drøftelse

Formanden indledte drøftelsen med ønsket om en grundig diskussion af det udsendte strategioplæg i dag, således at direktionen kunne få en række retningspile med henblik på, at strategirevisionen kunne lukkes ved bestyrelsens strategiseminar i oktober.

Herefter præsenterede direktionen baggrunden og forudsætningerne for strategirevisionen og en kort præsentation af de 4 nye områder i strategien:

- Der er tale om genbekræftelse af Business in Society-strategien fra 2011, opdateret med en ny vision og 3 udvalgte områder, som CBS ønsker at fokusere yderligere på. Udgangspunktet har været, at de første sider af 2011-strategien skulle bestå.

Side 1 / 9

- Den opdaterede vision beskriver, hvorledes CBS vil udfolde Business in Society strategien og bidrage til løsningen af samfundsmæssige udfordringer gennem ”integrative thinking” og gensidigt engagement mellem CBS og samfundet.
- CBS har et stærkt fundament for en yderligere satsning på Entreprenørskab og Innovation. Ambitionen er at studerende skal forlade CBS med et ”innovative mindset” og en ”entrepreneurial spirit”.
- Ambitionen for CBS’ uddannelsesportefølje er dels, at alle CBS-uddannelser skal have et erhvervsøkonomisk grundlag, og dels, at der skal skabes øget transparens for; (a) studerende, så de lettere vil kunne få overblik over, hvilke kandidatuddannelser de har adgang til, og for; (b) eksterne interessenter, så det bliver mere klart, hvilke faglige kompetencer en kandidat fra CBS kommer med.
- Ambitionen for en styrket indsats ift. samarbejdet med offentlige og private organisationer er 1. CBS skal være førende indenfor ”livslang læring”, 2. etablering af relationer, der kan medføre store forskningssamarbejder og langvarige samarbejdsaftaler, 3. udvide og styrke vores alumnetværk og derigennem skabe endnu tættere, mere relevante og frugtbare relationer

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 9

Formanden foreslog, at bestyrelsen tog drøftelsen i to runder; først kommentarer og spørgsmål til strategien på et generelt og overordnet plan, og derefter detail-kommentarer og spørgsmål.

I løbet af runderne med kommentarer og spørgsmål blev følgende blandt andet rejst som styrker og mangler ved strategioplægget:

- Hvad er begrundelsen for, at bestyrelsen ikke har en mere omfattende strategi-pakke, dvs. både de ”gamle” og de reviderede dele?
- Hvad er status på de oprindelige ”Transformational Initiatives (TI)”, og hvorfor er de ikke nævnt? Konteksten, herunder de gamle initiativer, forsvinder.
- Tidsperspektivet er uklart; TI står anført som gældende 2017-2019, men må nødvendigvis have et længere perspektiv.
- Skal alle uddannelser have et element af Entreprenørskab og Innovation (E&I) – det ville ikke være hensigtsmæssigt.
- Den opdaterede BiS vision beskriver mere en metode end en vision.
- Hvad er de organisatoriske/strukturelle implikationer af ”familiemodellen”?
- Implikationerne af strategien fremstår uklare.
- Er der evidens for, at der mangler transparens i uddannelsesporteføljen?
- Det er rigtigt set at se nærmere på evt. udfordringer i uddannelsesporteføljen.
- Strategien fremstår ikke som ”light”, men tung.
- E&I er et vigtigt tema, der også bør belyse hvordan organisationen (CBS) arbejder innovativt.

- Hvor er kernen i CBS' arbejde; uddannelses- og forskningskvalitet?
- Hvor er de store samfundsmæssige udfordringer (grand challenges; klima, aldring, velfærd, vækst, sikkerhed etc.)?
- Hvor er bæredygtighed/sustainability – det er aktuelt i alle dele af samfundet og relaterer direkte til Business in Society strategien med fokus på ”grand challenges of society” og er et begreb der samler mange discipliner på CBS?
- Der er for mange uklare begreber det vil ikke blive bedre af at tilføje sustainability.
- Strategien beskriver ikke klart nok at den væsentligste forudsætning for CBS' virke er høj kvalitet i rekrutteringen.
- Strategien kunne være klarere i at beskrive; hvorfor vi skal have en strategi, hvor vi vil hen, og hvordan vi kommer derhen?
- Innovation af undervisning og pædagogik må gerne stå tydeligere frem.
- E&I og nødvendigheden heraf kan kobles til overvejelser om ”disruption”.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 9

Formanden konkluderede på baggrund af den omfattende drøftelse, at der var følgende fællestræk i bestyrelsens ønsker til næste oplæg til revision af Business in Society strategien:

1. Strategidokumentet skulle være væsentligt kortere og klarere og fremstå som et samlet dokument...
2. ... hvilket blandt andet har den implikation, at der skal redigeres i de indledende sider med henblik på at fjerne overflødige ord og formuleringer, dog således at Business in Society retningen fastholdes
3. Samtidig skal strategidokumentet have en klar bro til 2011-udgaven; hvad er status på de tidligere initiativer og hvilke er nye?
4. Strategien skal være retningsgivende på et mere overordnet plan
5. Strategien skal beskrive en ambition om at bidrage til at løse udfordringer – både samfundsmæssige og interne, men skal ikke skitsere konkrete løsninger, disse må udfoldes i handlingsplaner

Formanden udpegede en skrivegruppe, bestående af formandsskabet, direktionen og pennefører på strategirevisionen Charlotte G. Jessen, der fik til opgave at revidere strategioplægget frem mod bestyrelsens seminar i oktober.

3. CBS økonomi – beslutning

a. Budgetopfølgning

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen med fokus på de overordnede udviklinger. Udviklingen siden sidste budgetopfølgning var stort set som forventet. Resultatprognosen forbedres med 3 mio. kr. som følge af ekstraordinær høj STÅ-produktion primært fra færdiggørelse af kandidatspecialer.

På omkostningssiden var der især to forhold, der påkaldte sig opmærksomhed: Lønomskostninger til faste VIP falder med 3 mio. kr som følge af lavere aktivitet på eksternt finansierede projekter og

lønomkostninger til DVIP stiger med 3 mio. kr. som konsekvens af det ekstraordinært høje antal kandidatspecialer.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

b. Orientering om regeringens finanslovsforslag

Universitetsdirektøren orienterede om hovedsignaler i regeringens finanslovsforslag, der blev fremlagt dagen før bestyrelsesmødet.

Overordnet set var der to positive nyheder og to negative:

Den 3-årige budgetsikkerhed videreføres og det forhøjede taxameter til HUM/SAMF videreføres. Til gengæld bliver omprioriteringsbidraget forlænget til 2020 og udvekslingstaxameteret reduceres med 25 pct.

Rektor orienterede om regeringens forslag til en 2025-plan, der var blevet offentliggjort samtidig med finanslovsforslaget.

2025 planen indeholder et forslag om SU-reform med en samlet besparelse på statens udgifter til SU. Det er ikke hele provenuet fra reformen, der vil forblive i sektoren, men en del af provenuet bruges til at oprette en kompetencepulje på 1 mia. kr. om året fra 2019.

Planen indeholder derudover følgende pejlemærker for uddannelsessektoren:

- Mindst 60 % af de nyuddannede skal ansættes i den private sektor
- 50 % af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse, og mindst 60 % af de studerende på de videregående uddannelser skal afslutte deres studier inden for normeret tid
- Dimittend-ledigheden er for høj og skal bringes ned
- De studerende skal studere mindst 37 timer om ugen
- Der skal være bedre adgang til gode uddannelser i alle regioner

Der vil desuden blive nedsat et udvalg om bedre universitetsuddannelser. Udvalget, der vil blive med inddragelse af universiteter og erhvervsliv, skal belyse fordele og ulemper ved konkrete modeller for tilpasninger af universitetsuddannelserne, herunder forslaget om en erhvervskandidatuddannelse.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

4. Det politiske landsskab - orientering

a. Opfølgning på national akkreditering

Rektor orienterede bestyrelsen om, at samme dag som CBS modtog brev fra akkrediteringsrådet om positiv institutionsakkreditering modtog han tillige kopi af brev fra Akkrediteringsrådet til Styrelsen. I brevet opfordrer Akkrediteringsrådet Styrelsen til at følge op på de tiltag og politikker CBS har indført efter Akkrediteringsrådets kritik (i forbindelse med den betingede akkreditering) – og som lå til grund for den positive institutionsakkreditering.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 9

Rektor fortalte, at direktionen fandt brevet usædvanligt, og at de derfor har drøftet det med styrelsen. Styrelsen havde meddelt at de ikke havde tænkt sig at svare Akkrediteringsrådet på brevet.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

b. Styringseftersyn og bevillingsreform

Rektor orienterede om et nyligt møde som departementschef Agnete Gersing havde afholdt med rektorerne og bestyrelsesformændene for universiteterne. Mødet var afholdt med henblik på en nærmere drøftelse af status for arbejdet med styringseftersynet og et nyt bevillingssystem. På mødet blev resultater fra en ekstern kortlægning af perspektiver og erfaringer med de styringsmæssige rammer præsenteret.

Det var rektors indtryk fra mødet, at ministeriet ikke havde givet mange konkrete oplysninger om, hvilke tiltag ministeriet har i støbeskeen, men at ministeriets fokus lå på bestyrelsesarbejdet og procedurerne vedr. udpegning bestyrelserne/bestyrelsesformænd.

For så vidt angår bevillingsreform var der heller ikke afgørende nyt fra mødet. Det ser stadig ud til at den kommende uddannelsesbevilling kommer til at bestå af tre elementer:

- 1) En basisbevilling
- 2) En aktivitetsbaseret bevilling
- 3) En bevilling baseret på (dimittend-)beskæftigelse

Det er stadig forventningen, at reformen skal træde i kraft med finanslov 2018.

5. Institutsammenlægning – orientering

Rektor orienterede om baggrunden for beslutningen om at sammenlægge Department of Intercultural Communication and Management (ICM) og Department of International Business Communication (IBC).

Sammenlægningen var bl.a. begrundet i en strategisk reorientering af IBC, der var en følge af de senere års ændringer af de erhvervshumanistiske uddannelser, hvilket havde nødvendiggjort at udnytte forsknings- og uddannelsesmæssige synergier i mellem de to institutter. Det nye institut vil blive samlokalisert i Dalgas Have.

Rektor fortalte endvidere, at det var direktionens indtryk at organisationen og medarbejderne i det store og hele havde accepteret de faglige begrundelser for sammenlægningen, men at flytningen af ICM fra Porcelænshaven til Dalgas Have var kontroversiel.

Mette Morsing fortalte, at hun som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem (VIP) havde modtaget mange kritiske henvendelser fra medarbejdere vedr. sammenlægningen, og at det derfor lå hende på sinde at videreformidle disse stemmer. Mette Morsing pointerede, at kritikken, som hun var meget enig i, ikke anfægtede, at det var indenfor direktionens ledelsesret at træffe en sådan beslutning. Kritikken gik derfor på, at ledelsen valgte at benytte

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 9

sig af sin ret uden den forudgående inddragelse og grundige drøftelse med medarbejdere og centrale organer sådan som både statslige regelsæt og CBS eget ledelseskodex foreskriver. Dels var der en oplevelse af, at HSU's og Akademisk Råds høringsret (i medfør af statens samarbejds-cirkulære og CBS' vedtægt) var blevet tilsidesat. Og dels, og mere centralt, ville det have været en mere hensigtsmæssig strategisk ledelsesstrategi at involvere medarbejderne i så centrale beslutninger for at skabe motivation og medejerskab fremadrettet. Ligeledes blev det fremhævet, at medarbejderne bemærker, at det er anden gang man oplever denne ledelsesstil (jf. fremgangsmåden ved lukning af sprogfagene i efterår 2015), hvilket bidrager til øget kritik.

Direkte adspurgt om holdningen til selve sammenlægningen fortalte Mette Morsing, at ingen medarbejdere på ICM oplever, at ledelsen har præsenteret dem for det strategiske argument, og at flertallet har meget vanskeligt ved at se synergier i forhold til deres forskningsområder. Især var det problematisk at det stærke internationale management scholar fokus på ICM ikke synligt har haft ledelsens bevågenhed. Samtidig var der stor vilje til at hjælpe institutlederen med at integrere de to institutter.

Rektor svarede, at der nu var igangsat en inddragende proces med henblik på at designe profilen for det nye institut og identificere synergierne. Og at det var direktionens holdning, at det ledelsesmæssigt var en bedre model at give et klart signal om, hvad ledelsen ønsker og har besluttet, for derefter at tilrettelægge en inddragende proces vedr. udformning af instituttets fremtidige profil.

Andre medlemmer kommenterede, at det var uheldigt, hvis der fra starten af sammenlægningsprocessen var skabt mistillid, og at der derfor var behov for inddragelse, klar kommunikation om beslutningen og den videre proces.

Formanden opfordrede direktionen til at tage en drøftelse med HSU om, hvorledes sådanne processer og beslutninger i følsomme sager kan foregå fremadrettet, herunder hvorledes dilemmaet mellem ledelsesretten og bestemmelser vedr. medbestemmelse og medinddragelse kan håndteres.

Med dette tog bestyrelsen orienteringen til efterretning.

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer fra formanden:

Formanden orienterede bestyrelsen om, at den aftalte forlængelse af rektors kontrakt var faldet på plads og rektor således var forlænget fra 15. januar 2017 til 14. januar 2020.

Mundtlige orienteringer fra rektor og direktion:

Rektor orienterede om en aktuel pressesag, der var meget omtalt i fagmedier for miljø og landbrug. Sagen handlede om offentliggørelsen af en eksternt finansieret foreløbig analyse af rammevilkårene for dansk landbrug udarbejdet af en lektor ved CBS, der var blevet brugt politisk i voldsomt omfang af interesseorganisationen Bæredygtigt Landbrug, hvilket

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 9

havde medført kritik fra andre forskningsmiljøer af både metodisk og forskningsetisk karakter. Sagen havde givet anledning til at udlægge (på CBS' intranet) CBS' principper for håndtering af sager om god videnskabelig praksis, herunder i relation til ledelsens rolle og ekstern finansiering af projekter:

- 1) Forskningsfrihed er grundprincippet for et universitet – og det er vores opgave som ledelse at skabe gode rammer for forskningsfriheden.
- 2) Forskningsfrihed er frihed under ansvar: den enkelte forsker står selv til ansvar for lødigheden og validiteten af det, de offentliggør.
- 3) Kvalitetssikring af forskningspublikationer finder sted i dialog med andre forskere – det er ikke ledelsen, der kan eller skal frigive forskningsresultater.
- 4) Sager om brud på god videnskabelig praksis skal behandles med armslængde til universitetets ledelse. Vi har ved CBS derfor nedsat et praksisudvalg, som har til opgave at håndtere sager om brud på god videnskabelig praksis. Sager om egentlig videnskabelig uredelighed håndteres af det nationale Udvalg Vedrørende Videnskabelig Uredelighed (UVVU). Først efter behandling i disse udvalg overvejer ledelsen de eventuelle konsekvenser.
- 5) CBS har som institution ansvar for at sikre høje forskningsstandarder, f.eks. i forbindelse med ansættelse og kompetenceudvikling.
- 6) CBS accepterer principielt alle finansieringskilder, hvor finansieringen er tilvejebragt etisk forsvarligt. Dette har som konsekvens, at der skal iagttages absolut armslængde mellem bevillingsgiver og forskningen, som det også fremgår af CBS' standardkontrakt.
- 7) Som ledelse ved CBS har vi et princip om ikke at hænge enkeltmedarbejdere ud i pressen – men vi lærer af de sager, der opstår, og vi drøfter løbende vores praksis.
- 8) I ledelsen evaluerer vi mediasager, når stormen har lagt sig. Denne tilgang er institutionaliseret via vores formidlingspolitik, herunder det årlige kvalitetscheck af CBS' kommunikation i medierne.

Bestyrelsen bad om en redegørelse for sagen og dens implikationer ved en senere lejlighed.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

7. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt, dog refereres bestyrelsens beslutninger.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 9

Bestyrelsen traf ikke beslutninger under punktet.

Kommende møder:

Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13, bestyrelsesseminar 2016

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

Mandag d. 6. marts 2017 kl 13-17

Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17

Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

(Bestyrelsesseminar 2017 endnu ikke fastlagt)



4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 8 / 9



Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand

Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

Andreas Kristian Gjede

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

Set af:

Michael Rasmussen



4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 9 / 9

