

Bestyrelsen

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 6. MARTS 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, og universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Afbud: forskningsdekan Peter Møllgaard

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

Gæster: Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog i punkt 2. Keld Laursen, Dan Kärreman og Marie Louise Mors fra Akademisk Råd deltog i punkt 7.

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 15. december 2016, og underskrev det på mødet.

2. Årsrapport 2016 og revision – beslutning

Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog i dette punkt.

a. Årsresultat 2016 og godkendelse af årsrapport 2016

Universitetsdirektøren redegjorde kort for årets resultat. Resultatet er endt på 45 mio. kr. Det er en markant forbedring ift forventningen ved starten af året og i forhold til Q3.

De altoverskyggende årsager til det forbedrede resultat skal findes på indkomstsiden i form af ekstraordinære engangsindtægter. CBS modtog 42 mio. kr. mere end forudset i STÅ-indtægter. Dette skyldes et ekstraordinært

Side 1 / 8

stort antal kandidatdimittender som følge af fremdriftsreformen. CBS modtog også en ekstraordinær engangsindtægt i form af en tillægsbevilling til basisforskning på 20 mio. kr., samt 1,5 mio. kr. vedr. tilbageførsel af omstillingsreserven.

På omkostningssiden er lønomkostningerne lidt over det budgetterede, men afspejler samtidig en forskydning mellem VIP og TAP løn, samt et merforbrug på DVIP som primært skyldes ekstraordinært omfang af specialevejledning.

CBS har brugt 26 mio. kr. mindre end ønsket på VIP-løn og 23 mio. kr. mere end budgetteret ved årets start på TAP-løn. Årsagerne til underforbruget på VIP-løn skyldes blandt besættelse af stillinger med interne kandidater samt længere ansættelsesprocesser end forudsat. Resultatet har dog givet anledning til at justere prognoseværktøjerne vedr. VIP-løn og indførelse af en revideret allokeringssmodel for VIP-stillinger, der bl.a. skal give institutterne mulighed for at planlægge rekrutteringer i flerårigt perspektiv.

På TAP området skyldes det højere forbrug investeringer i IT og campus, større aktivitet på eksternt finansierede projekter, samt ikke mindst de investeringstiltag, der er taget til udvikling af CBS' forretningsmodel og fremtidige indtægtskilder, herunder implementering af fremdriftsreformen, blended learning, eksternt finansiering af forskning, udvikling af videre- og efteruddannelsesprogrammer og CBS erhverv. Direktionen budgetterer fremadrettet et stabilt niveau for TAP-løn, dog med et fald på 9 mio. kr. fra 2017 til 2018 svarende til investeringspuljens størrelse i 2017, og har derfor indført en TAP-dimensioneringsmodel, der skal tilpasse administrationen til et lavere indtægtsniveau og herunder at skabe manøvrerum inden for nuværende budget til større udviklingsinitiativer – de er indtil nu primært blevet finansieret via vækst.

Driftsomkostningerne landede under det budgetterede niveau og under niveau for 2015. Resultat vil medføre en revurdering af omkostningsniveauet fremadrettet.

Årets resultat betyder at CBS nu har en egenkapital på 273 mio. kr., hvilket er et pænt stykke over den nedre grænse på 180 mio. kr., og dermed giver øget fleksibilitet i budgetteringen fremadrettet.

Bestyrelsen fandt årets resultat glædeligt og noterede sig forventningen om lavere omkostningsniveau til driftsomkostninger fremadrettet. Bestyrelsen fandt det vigtigt at pointere at årets resultat har baggrund i engangsindtægter og fremrykkede indtægter og således ikke en permanent forbedring af CBS' indtægtsniveau.

Bestyrelsen godkendte årets resultat.

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Eskild N. Jakobsen og Martin Bakkegaard gennemgik årets revision og revisionsprotokollatet og konstaterede indledningsvis, at revisionsforløbet

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 8

havde været godt og effektivt og var præget af et godt samarbejde med CBS. Rigsrevisionen har prioriteret at trække sig lidt tilbage fra revisionsprocessen af universiteterne og modtager derfor først årsrapport og protokol efter bestyrelsens godkendelse.

Revisionen gjorde opmærksom på, at der siden udsendelse af protokollat til mødet var indgået forlig i voldgiftssag vedr. Graduate House, og at dette havde ført til en opdatering af protokollatets afsnit om hensættelser. Da forligets resultat var meget tæt på det hensatte beløb var der tale om en mindre opdatering, der ikke ændrer det samlede billede af revisionen. Bestyrelsen havde nogle kommentarer til den nye formulering vedr. hensættelsen som revisionen imødekom.

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 forretningsgange og kontroller var betryggende
- at indkøb generelt blev forvaltet sparsommeligt og forsvarligt selvom et par mindre uregelmæssigheder blev nævnt
- at revisionen i øvrigt ikke havde givet anledning til væsentlige kritiske bemærkninger i protokollen
- at den regnskabsmæssige behandling af årets hensættelser vurderes forsvarlig

I forhold til IT-systemer havde revisionen påpeget et par småting, som er afrapporteret til daglig ledelse i forbindelse med IT-revisionen.

Bestyrelsen godkendte protokollat og årsrapport og underskrev dem på mødet.

c. Opfølgning på CBS' udviklingskontrakt 2016
Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

3. CBS' økonomi – beslutning

a. Fremdriftsreformens studietidsmodel

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

b. Forslag til revideret budget 2017

Universitetsdirektøren fremlagde og begrundede forslag til revideret budget 2017. Årsagen til at fremlægge forslag til revideret budget på dette tidlige tidspunkt i året skal ses på baggrund af resultatet for 2016, der har betydet at egenkapitalen er steget markant og har vist at driftsomkostninger kan sænkes. Ambitionen med forslaget er på sigt at styrke forskningsbasen.

Der er fortsat væsentlige usikkerheder knyttet til CBS' indtægtsgrundlag på langsiget, primært fremdriftsreformen og de studerendes adfærd, resultatet af den annoncerede bevillingsreform og de aktuelle politiske tanker om at knytte økonomiske incitamenter til udviklingskontrakterne (strategiske rammekontrakter).

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 8

Forslaget ændrer ikke ved indtægtsforudsætningerne for 2017, men driftsomkostningerne nedskrives med 15 mio. kr., hvilket giver rum til øget lønforbrug. VIP-løn i 2017 opskrives ikke, da allokering af nye stillinger ikke vil få effekt i 2017.

Direktionen har besluttet at omsætte tillægsbevillingen til basisforskning i 2016 til 13 ekstra ph.d.-stipendier. Denne investering forventes kun at få marginal løneffekt i 2017.

Det øgede rum til lønforbrug i 2017 fordeles således på 4 mio. kr. til TAP – primært for at understøtte IT-udvikling og øget digitalisering – og 5 mio. kr. til DVIP-løn – primært for at understøtte en forventet fortsat høj aktivitet vedr. specialevejledning.

Forslaget indebærer dermed et budgetteret resultat for 2017 på -10 mio. kr. mod -16 mio. kr. i det oprindelige budget.

Ambitionen om at øge forskningsbasen afspejles i budgetoverslagsårene, hvor der som minimum er råderum til at øge VIP-budgettet med 10 mio. kr. På denne baggrund er opstillet forskellige scenarier baseret på risikoprofil og graden af opnåelse af fremdriftsbonus. Fælles for alle scenarier er en forudsætning om, at driftsomkostninger og TAP-løn fastholdes på revideret 2017, dog med bortfald af investeringspuljens 9 mio. kr., at de nye ph.d.-stipendier er indregnet, samt mindre gradvist fald i løn til DVIP.

Scenarierne viser udvikling i resultat og egenkapital ved forskellige grader af øgede omkostninger til VIP-løn og henholdsvis 75 pct. og 100 pct. opnåelse af fremdriftsbonus. I de konservative scenarier øges VIP-løn med 10 mio. kr. årligt i forholdt budgetoverslagsårene i gældende budget. I scenarierne med højere træk på egenkapitalen øges VIP-løn med 10 mio. kr. i 2018 stigende til 26 mio. kr. i 2020.

Bestyrelsen drøftede scenarierne, og var især optaget af om den foreslåede investering i forskningsbasen var solid og robust over en lang periode, således, at CBS ikke ville skulle foretage hårde opbremsninger eller sparerunder, hvis usikkerhederne omkring CBS' fremtidige indtægtsgrundlag blev afklaret til ugunst for CBS.

Direktionen forsikrede, at forslaget ikke lagde op til en overinvestering i VIP, der ville være mulighed for blød opbremsning i kraft af den normale medarbejderomsætning i budgetoverslagsårene. Direktionen pointerede ligeledes, at lidt flere VIP som forslaget lagde op til, ikke ville løse CBS' fundamentale kvalitetsudfordringer vedr. holdstørrelser, fastlærerdækning og feedback, men det vil hjælpe lidt, og først og fremmest sende et signal om at øget egenkapital omsættes til at styrke kerneforretningen/forskningsbasen.

Bestyrelsen konkluderede, at det reviderede budget for 2017 kunne godkendes, og at der for budgetoverslagsårene skulle budgetteres efter scenariet med den største udvidelse af VIP, dvs. scenarie B. Bestyrelsen var tryk ved, at selv om der fremadrettet budgetteres tæt på grænsen, så

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 8

indeholder forslaget en sikkerhedsmargin, samtidig med at der sættes en klar retning og ambition for udviklingen af CBS.

4. CBS' strategi – orientering

Rektor orienterede om udvalgte initiativer i de tre handleplaner for strategiens nye forandringsinitiativer: "Entrepreneurship & Innovation", "CBS' Programme Portfolio" og "Collaboration with the Business Community and Society". Rektor henviste i øvrigt til de udsendte handleplaner.

Rektor orienterede ligeledes om processen for opfølgning på handleplanerne. Hver handleplansgruppe afrapporterer halvårligt til direktionen, og en gang årligt til bestyrelsen i forbindelse med bestyrelsens seminar.

Bestyrelsen havde efterfølgende nogle opklarende spørgsmål til handleplanerne, som direktionen besvarede, og bestyrelsen bad samtidig om at direktionen i deres opfølgning på bestyrelsens seminar holdt fokus på de overordnede målsætninger i strategien og handleplanerne og ikke enkelthandlinger i handleplanerne.

Med dette tog bestyrelsen orienteringen til efterretning.

5. Det politiske landskab – orientering

Formanden indledte med at konstatere at styringseftersynet var blevet udmøntet i et lovforslag som aktuelt er sendt i høring.

Bestyrelsen drøftede lovforslaget, der overordnet har fire temaer:

- 1) Øget ansvar til bestyrelserne og tydeliggørelse af deres rolle og handlerum, herunder øget strategisk dialog mellem formændene og ministeren
- 2) Ny procedure for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden
- 3) Udvidelse af kompetencekravene til eksterne bestyrelsesmedlemmer og formand
- 4) Nyt koncept for udviklingskontrakterne, der bliver til "strategiske rammekontrakter", muligvis med økonomi knyttet til målopfølgningen

Rektor gjorde opmærksom på, at det var universiteternes ambition at indsende et fælles høringssvar.

Rektor og formand vil koordinere sektorens fælles høringssvar med Danske Universiteters sekretariat og de øvrige formænd og rektorer.

6. Kønsdiversitet i ledelse – beslutning

Bestyrelsen godkendte daglig ledelses indstilling, herunder at:

- at måltallet for det underrepræsenterede køn i Direktionen forhøjes fra 25 til 40 % for perioden frem til d. 1. marts 2019

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 8

- at der igangsættes et arbejde med at identificere den interne talentmasse af lederaspiranter – særligt af det underrepræsenterede køn til alle ledelsesniveauer.
- at der ved lejlighed indføres en henvisning i CBS' vedtægt til Ligestillingsloven om, at der tilstræbes en ligelig kønsfordeling blandt de eksterne medlemmer af Bestyrelsen

7. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse

Formanden bød velkommen til repræsentanterne for Akademisk Råd: Keld Laursen, Dan Kärreman og Marie Louise Mors (samt Ida Broe, der nu er medlem af bestyrelsen).

Keld Laursen pointerede at de fire repræsentanter optrådte på vegne af hele akademisk råd og præsenterede hovedpunkterne i Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen, der var følgende:

1. En opfordring til at CBS styrker fokus på ”traditionel forskning” forstået som forskning, der drives af forskernes egen nysgerrighed på erkendelser, og hvis resultater publiceres i akademiske tidsskrifter
2. Behov for flere Ph.d.-stillinger på CBS
3. En oplevelse af, at relationerne mellem forskere og administration i for høj grad er blevet bureaukratiseret og centraliseret
4. At vejledning i højere grad blev varetaget af faste VIP

Herefter drøftede bestyrelsen afrapporteringen med medlemmerne af akademisk råd. Drøftelserne var især fokuseret på følgende emner:

- Hvordan defineres ”traditionelle forskningsprojekter” og hvad skal balancen være mellem forskningsprojekter, der er drevet af forskerens interesse og forskningsprojekter, der er drevet af bevillingsgiveres interesser? Og eksisterer der nødvendigvis en modsætning mellem de to?
- Hvordan omsættes CBS' målsætninger om flere partnerskaber med de omgivende samfund og større indhentning af eksterne forskningsmidler til gode forskningsprojekter?
- Hvordan håndteres i dette lys nødvendigheden af – givet at CBS' basisforskningsbevilling er relativ lav – at hente eksterne bevillinger, fra andre kilder end de traditionelle forskningsfonde, for at opretholde en solid forskningsbase på CBS.
- Vejledning bør ses som en mindst ligeså vigtig aktivitet som forelæsninger i de studerendes møde med CBS' forskere

Efter drøftelsen takkede bestyrelsen for afrapporteringen og drøftelsen. Bestyrelsen fandt, at drøftelserne, herunder de klare advarsler som Akademisk Råd gav vedrørende de potentielle dilemmaer i forbindelse med eksternt finansieret forskning, gav god indsigt i organisationens akademiske maskinerum og gav et godt indblik i de udfordringer og dilemmaer, der præger CBS og universitetsverdenen generelt i disse år.

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 8

8. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede om den nyligt gennemførte trivselsmåling på CBS (gennemført november 2016), hvis resultater i øjeblikket blev analyseret og drøftet i en systematisk dialog ned gennem organisationen. I forhold til ledelsesniveauet havde særligt tilliden blandt VIP til direktionens måde at lede CBS på påkaldt sig opmærksomhed, idet at scoren på dette punkt var relativ lav og havde været faldende i de to seneste trivselsmålinger.

Direktionen fandt dette element i trivselsmålingen stærkt bekymrende, og havde derfor i den seneste tid haft grundige drøftelser i direktionen og sammen med interne interessenter om, hvad der kan ligge bag den udtrykte manglende tillid, med henblik på at identificere årsager og sammenhænge, der kan handles på.

Rektor fortalte, at disse drøftelser og analyser endnu ikke er tilendebragt, men rektor gav nogle foreløbige bud på de bagvedliggende årsager. Når drøftelserne er tilendebragt vil direktionen kommunikere sin analyse og opfølgende tiltag.

Bestyrelsen bad om at få en status på direktionens opfølgning på trivselsmålingen ved bestyrelsens næste møde.

Skriftlige orienteringer:

Udover det udsendte materiale fik bestyrelsen omdelt skriftlige orienteringer om:

- Årsagerne til CBS' beslutning om at kandidatspecialer skal skrives i grupper på 2 (eller flere) – med dispensationsmuligheder
- At CBS har modtaget en forskningsbevilling på 25 mio. kr. fra en privat fond med henblik på forskning i transformationen fra traditionel forelæsningsundervisning til "blended learning".

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

9. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt.

Kommende møder:

Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17

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

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 8

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



7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 8 / 8

