

Bestyrelsen

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

## REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 10. SEPTEMBER 2015

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, Jakob Ravn, Eva Berneke, David Lando og Morten Thanning Vendelø.

Afbud: uddannelsesdekan Jan Molin

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Peter Møllgaard, og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

Sekretariat: Martin Kramer-Jørgensen

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

#### a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

#### b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 24. juni 2015, og underskrev det på mødet.

### 2. Diversitet – beslutning

#### a. Kønsdiversitet i ledelse

Rektor gennemgik i hovedtræk rapporten om kønsdiversitet i Ledelse. Hovedudfordringer på CBS er på det øverste ledelsesniveau (direktionen). På de lavere ledelses niveauer ser det ganske fornuftigt ud. På mellemlider niveau er det imidlertid 30 % mænd og 70 % kvinder.

Med hensyn til måltal for det underrepræsenterede køn på ledelsesniveau oplyst rektor, at ministeriet ikke accepterede måltal på under 40 %

Side 1 / 8

Bestyrelsen godkendte indstilling og besluttede, at måltallet for det underrepræsenterede køn på ledelsesniveau 4 forhøjes fra 30 til 40 pct. for den kommende periode.

### b. Diversity and Inclusion Council samt Taskforce for Flere Kvinder i Forskning

Vedrørende Taskforcen om Flere Kvinder i Forskning oplyste Rektor, at det havde været både lærerigt og en fornøjelse at være med i arbejdet mht. udarbejdelse af rapporten. Den nye minister har imidlertid indikeret at han ikke vil gå videre med anbefalingerne i rapporten, men i relation til arbejdet på CBS vedrørende diversitet fortsættes arbejdet.

Herefter gav Rektor en status på CBS' egne bestræbelser i regi af "Diversity and Inclusion Council", der er nedsat af rektor og har rektor som formand. Udvalget er pt. ved at udarbejde en handlingsplan for området (der dog endnu ikke er færdig og derfor skal drøftes med organisationen).

Rektor gennemgik endvidere grafen kaldet "saksen", der viser kønsbalancen på det akademiske område på CBS over tid. Denne graf vil CBS fremover offentliggøre hvert år. Rektor bemærkede, at der i 1999 havde været en udfordring i relation til adjunkter, men at det gab nu var lukket og at der i 2004 havde været en udfordring på ph.d. niveau, men at dette gab også nu var lukket. Man kan dog dermed ikke konkludere, at alle udfordringer, på f.eks. lektor og professor niveau dermed ville lukke over tid. Der vil blive udarbejdet og offentliggjort en "saks graf" for hvert institut på CBS.

På CBS arbejdes der målrettet på, at løse udfordringer (på primært professorniveau), ved bl.a. at gennemtænke MUS koncept, gøre jobopslag mere attraktive for kvinder, samt fokusere på talent- og karriereudvikling. Rektor oplyste endvidere, at den årlige statistik viser, at der ikke er nogen skævvridning af lønnen på CBS.

Bestyrelsen drøftede herefter materialet. Det blev bl.a. forslået, at man kunne overveje, at give kvinder et halvt år undervisningsfri efter barsel og forlænge adjunktperioden. Derudover kunne man lokalt forsøge mere international rekruttering.

Bestyrelsen foreslog endvidere, at man med fordel kunne sammenligne publikationsmønstret for kvinder og mænd. En sådan undersøgelse kunne måske vise, at mænd får professorstillingerne fordi de publicerer mere i en tidligere alder end kvinder, bl.a. fordi kvinder ikke publicerer under barsel. Derved bliver mænd bedre stillet, hvis man ser på antal publikationer.

Bestyrelsen savnede en mere proaktiv approach til udfordringer med hensyn til at få flere kvinder ind på professorniveau. Rektor pointerede, at det kommer til at tage lang tid, at få løst udfordringen og det er urealistisk, hvis man forventer at CBS ledelsesmæssigt kan løse udfordringen meget hurtigt. Derudover skal man altid ansatte den mest kvalificerede.

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 2 / 8

Det blev af flere pointeret, at Danmark afviger (negativt) i relation til andre skandinaviske lande på dette område og, at vi skal blive bedre til at analysere, hvad vi konkret kan gøre. Der hvor tingene har ændret sig er når kvinder ER kommet ind i topledelse. Dette medfører, at der kommer flere kvinder ”op i systemet”, at ledelseskulturen ændres, og at der skabes rollemodeller.

Forskningsdekanen oplyst, at man også i forbindelse med rekruttering af de nye institutledere var opmærksom på kønsaspektet.

Formanden takkede for diskussion og de gode forslag til anvendelse i det videre arbejde.

Bestyrelsen tog rektors orientering til efterretning og så frem til at blive orienteret løbende om arbejdet i CBS’ Diversity and Inclusion Council.

Eva Berneke og Lisbet Thyge Frandsen tog endvidere imod Rektors ønske om sparring når handlingsplanen fra ”Diversity and Inclusion Council” foreligger.

### **3. CBS’ økonomi – beslutning**

#### a. Budgetstatus, september 2015

Universitetsdirektøren gav en kort status for på budget efter 2. kvartal. Der er en forbedring af forventningerne til årets resultat med i alt 5 mio. kr. – dvs. fra et underskud på 33 mio. kr. til et underskud på 28 mio. kr.

Forbedringen til forventningerne til årets resultat skyldes først og fremmest, at CBS har opfyldt kravene til studietidsforbedringer/Fremdriftsreformen i 2015 i relation til studietidsmodellen. Dette forventes alene at give en budgetforbedring på 6 mio. kr.

Universitetsdirektøren understregede, at udgiftsfaldet på VIP ikke er strukturelt, da det skyldes at rekruttering af VIP pt. sker langsommere end forudsat, men på sigt forventes alle stillinger besat.

Universitetsdirektøren oplyste, at det forøgede budget til bygningsdrift og vedligehold skyldes udgifter til bl.a. fondsansøgning i forbindelse med Solbjerg Campus Projektet.

Bestyrelsen diskuterede fremdriftsbonus og færdiggørelsesbonusen.

Formanden noterede sig, at forecastet lå tæt på budgettet, og at det var positivt at forecastet ikke udviklede sig i den forkerte retning

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 3 / 8

## b. Forslag til finanslov 2016 og udmeldte besparelser

Rektor redegjorde for den besparelse på 2 pct. årligt på uddannelsesstilskuddet akkumuleret i årene 2016-2019. Det vil sige 2 pct. i 2016, knap 4 pct. i 2017, knap 6 pct. i 2018 og knap 8 pct. i 2019. Forskningsbevillingerne er pt. friholdt for besparelser, (basisforskningsbevillingen og formentlig også forskningsrådene, grundforskningsfonden og innovationsfonden mv.).

Det er usikkert, om ”øvrige tilskud” er omfattet af besparelsen, men det forventes, at de er omfattet. CBS er det universitet, hvor uddannelsesstilskuddet udgør den største del af den samlede statslige bevilling (64%). Udspillet fra regeringen vil derfor - alt andet lige - ramme CBS relativt hårdt, men også Allborg vil blive relativt hårdt ramt.

Rektor oplyste endvidere, at CBS også i relation til fremdriftsreformen har potentielle økonomiske udfordringer. Fremdriftsreformbonusen udgør ca. 100 mio. kr. i 2020, hvoraf CBS har budgetteret med halvdelen. Der er altså både en up-side og down-side på 50 mio. kr. CBS har i 2014 nedbragt studietiden med 1.1 måned, men det er ikke sikkert vi i de kommende år kan ”holde kadencen”.

Derudover kommer taxameter reformen først tidligst om halvanden til to år, hvilket ligeledes bidrager til usikkerheden.

Rektor oplyste yderligere, at forskningsreserven muligvis også bliver beskåret (forskningsreserven er på 1,7 mia. kr.). Hvis det bliver virkelighed, vil CBS også derfra modtage en mindre andel. Det vil imidlertid, på grund af CBS’ lave forskningsbasisbevilling, gå relativt hårdere ud over de øvrige universiteter.

CBS har været åben i den interne kommunikation om besparelseskravene. Derudover er der allerede nedsat en HSU følgegruppe og iværksat andre foranstaltninger på CBS med hensyn til at håndtere spareprocessen.

Rektor og formand har møde med ministeren mandag d. 14. september, hvor emnet naturligt står øverst på dagsordenen.

Rektor afsluttede med at understrege, at han ikke tidligere havde oplevet så stor usikkerhed for et universitet i Danmark, som den CBS pt. står med.

Formanden konstaterede, at det er vigtigt, at der er åbenhed om processen, og hvor CBS står. Der skal ikke tegnes et rosenrødt billede af situationen. Der er politisk forståelse for CBS økonomiske situation, men der kan fortsat være langt fra forståelse til handling.

Bestyrelsen diskuterede hele den økonomisk usikre situation og konstaterede, at det ikke vil være formålstjeneligt at gå ud offentligt og beklage sig over 2+2+2+2 besparelserne.

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 4 / 8

Bestyrelsen understregede vigtigheden af, at CBS skal finde en langsigtet fornuftig forretningsmodel, der skaber værdi og understreger, hvad CBS skal satse på.

Bestyrelsen bad om, at der til bestyrelsesseminaret blev udarbejdet scenarier for tiltag med stor effekt.

De interne medlemmer orienterede om, at den åbenhed direktionen havde vist indtil nu var blevet vel modtaget. Dog var der en generel utryghed i organisationen, især blandt de medarbejdere hvis ansættelse udløber i 2016. Ved hurtigt at kommunikere hvordan CBS vil klare sparekravet i 2016, kan man fjerne noget af denne utryghed.

Bestyrelsen diskuterede herefter det kommende møde med ministeren. Især behovet for at ministeriet fokuserer på afbureaukratiseringstiltag blev fremhævet, fx at CBS skal anvende 1/3 censur, at vi ikke selv kan bestemme vores stillingsstruktur, samt udfordringen ved at nedlægge uddannelser hurtigt.

De studerende i bestyrelsen understregede, at besparelsen ikke måtte gå ud over uddannelseskvalitet.

Næstformanden oplyste, at det var væsentligt, at man gjorde politikere og omverden opmærksom på, at ved at indføre disse besparelser, så vil CBS ikke kunne levere den samme kvalitet som tidligere.

Universitetsdirektøren oplyste, at på bestyrelsesseminaret i oktober vil et skitsebudget for 2016 blive gennemgået, herunder diverse scenarieberegninger for 2017-2020.

Bestyrelsen bad om, at konsekvensen af besparelserne for CBS mulighed for at levere på udviklingskontraktens mål blev fremlagt på bestyrelsesseminaret.

Endvidere blev det diskuteret, at irt. løsning af CBS' økonomi, kunne en løsning være, at CBS optog færre studerende.

Det blev endvidere diskuteret, at der var ved at opstå et misforhold mellem SU, og hvad der bruges på uddannelse.

Rektor oplyste herefter om den igangværende strategiproces på CBS, som fortsætter uanset den usikre økonomiske situation for CBS, men at processen og arbejdet naturligvis skal tilpasses den situation, CBS er i.

Rektor nævnte endvidere, at DI, DE, AC og de 8 universiteter netop var blevet enige om konceptet for erhvervs kandidat. Det skal markedsføres, da det åbner for muligheden for de studerende til at få en lønindkomst under studierne.

Bestyrelsen ønskede, at få tilsendt graf om optag ud sammen med referetat.

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 5 / 8

Formanden sluttede punktet med at takke for en god diskussion og nogle gode indspil til det kommende ministermøde og bestyrelsesseminar.

#### 4. Bestyrelsens seminar 22.-23. oktober - drøftelse

Formanden gennemgik det foreslåede program.

Bestyrelsen besluttede følgende:

Der skal findes en back up for Esben Lunde Larsen, da det ikke kan afvises, at ministeren melder afbud i sidste øjeblik (især da Finanslovsforhandlingerne er lige ved at blive vedtaget på dette tidspunkt). Bestyrelsen besluttede endvidere, at forberedelsen til Esben Lunde Larsens besøg skulle flyttes til torsdagens seminarprogram.

David Lando vil gerne komme med en reportage fra det virkelige liv som leder for et grundforskningscenter, der understreger CBS' underfinansiering. Det blev aftalt, at David Lando på et kommende direktionsmøde fremlægger "reportagen" inden bestyrelsesseminaret.

Strategipunktet skulle komme før økonomipunktet på seminariet.

Uddannelsesredegørelsen skal fortsat fremlægges på seminaret herunder med et fokus på, hvorledes CBS' uddannelsesportefølje påvirkes af de forestående besparelser.

Der skal herunder præsenteres nogle scenarier for hvad vi kan skrue på irt. besparelserne. Jo flere instrumenter jo bedre.

En status på arbejdstid/konfrontationstid skal på mødet. Arbejdet skal dog fortsat først være færdigt til december.

Udviklingskontrakten skal fysisk vises på placher i lokalet, så man kan skrive/tegne på og korrigere dem.

#### 5. Status vedr. blended learning og nye undervisningsinitiativer – drøftelse

Prodekan for pædagogik og læringsteknologi Annenette Kjærgaard holdt oplæg. Præsentation fra møde er vedlagt referatet.

Bestyrelsen bidrog med erfaringer og kom med gode konstruktive forslag til det fremtidige arbejde med blended learning på CBS. Nedenfor er hovedpointerne kort gengivet:

- Husk brugervenlighed. Start f.eks. i det små, hvordan laver man en quiz i LEARN. Som underviser orker man ikke at skulle genopfinde noget helt nyt hver gang.
- Ændringer i Normsystemet kunne evt. bruges aktivt til at drive en kulturændring.
- Tilbyd først og fremmest blended learning kursus til undervisere på CBS.

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 6 / 8

- Det bør komme ud til alle studerende. Man skal overveje hvor i studiet man placerer blended learning.
- Man skal overveje om man kan bruge blended learning til optimering og evt. besparelse på CBS.
- Man kunne med fordel have en mere ”revolutionær” tilgang til området, når pilotprojekterne er veloverstået og potentialet påvist.

CBS bruger 4,1 mio.kr årligt til på området, og rektor oplyste, at CBS lige skal se, at det virker, før vi kan beslutte, hvor meget vi skal satse herpå fremover. Rektor udtalte klart, at der ikke vil blive sparet på dette område uanset de kommende besparelser.

Formanden sluttede med at takke for en god præsentation og en fin diskussion. Derudover understregede formanden, at det der bl.a. gør danske studerende så gode er, at de kan arbejde i teams. Dette er vigtigt at tænke ind, når man taler om online læring og it-teknologi. Derudover skal man sikre, at teknologierne, der anvendes til undervisning, tænkes sammen med de teknologier, der anvendes i studieadministrationen og andre systemer, der anvendes på CBS.

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

### Orientering om optag 2015

Rektor gav kort orientering. CBS har fastholdt optaget. CBS har fortsat høje adgangskrav og afviser mange kvalificerede ansøgere.

Bestyrelsen ønskede et argumentationspapir, der indeholder informationer om, hvorfor CBS har de procentsatser, der er i relation til optagelse på henholdsvis kvote 1 og kvote 2 ansøgninger.

Derudover ønskede bestyrelsen en fordeling over, hvordan karaktergennemsnittene for optaget ville se ud, hvis CBS sænkede andelen af studerende, der optages på kvote 2 henholdsvis optog flere studerende.

Slutteligt ønskede bestyrelsen en differentieret opgørelse over CBS optagne udenlandske studerende, altså fordelingen mellem EU, norden og uden for EU/Norden.

### Orientering om Copenhagen Business Confucius Institute

Formanden introducerede kort punktet og oplyste, at der var tale om principelle spørgsmål.

Bestyrelsen ønskede ikke at stoppe det aktuelle samarbejde, men bestyrelsen understregede vigtigheden af at opretholde armslængde princippet.

Den eksisterende aftale løber indtil 2018.

### Status på alumne relations 2015

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 7 / 8

Bestyrelsen tog status notatet til efterretning med bemærkninger om, at området bør demonstrere yderligere potentiale, især når mindre end 1% af de registrerede alumner deltog i et alumne-arrangement i 2014.

Fremdriftsreform:

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

Office hours

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

100 års jubilæum:

Rektor orienterende om de indledende tanker om jubilæet, hvor planlægningen fortsætter på trods af besparelsessituationen.

Bestyrelsen var enige heri og tog det skriftlige materiale til efterretning.

Øvrige bilag

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

**7. Bestyrelsens egen tid**

Der tages ikke referat af punktet.

Kommende møder:

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).

Torsdag d. 3. marts 2016 kl 13-17

Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17

Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17

Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17

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

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

14. september 2015

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 8 / 8