

Referat af CBS bestyrelsesmøde 12. november 2021

Til stede: Formand Torben Möger Pedersen, næstformand Michael Rasmussen, Gunnar Bovim, Sarah Langkjær Diemar, Louisa Loran (deltog i mødet fra kl. 9), Lilian Mogensen, Sara Louise Muhr, Tobias Munch, Jesper Rangvid, Mia Cudrio Thomsen og Mette Vestergaard (forlod mødet kl. 11).

Direktionen: Konst. rektor Inger Askehave, uddannelsesdekan Gregor Halff, forskningsdekan Søren Hvidkjær og universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Sekretariat: Charlotte Autzen og Linda Selsager.

Gæster: IT-support Mahshaf Mir. Professor MSO på CBS Annemette Kjærgaard deltog under pkt. 6-9. Partner hos Kammeradvokaten Hanne Martine Frederiksen og juridisk chef på CBS Mette Kuhlen Gullach deltog under pkt. 11. Anders Jonas Pedersen og Mette Rousøe deltog som observatører under pkt. 2 og Charlotte Gisselmann Jessen deltog som observatør under pkt. 2, 3 og 4.

1. Godkendelse af dagsorden

Formanden indledte mødet med at byde velkommen og oplyste, at Louisa Loran var forsinket til mødet.

Formanden oplyste herefter, at de på dagsordenen oplyste tidsangivelser var revideret således, at der var afsat mere tid til pkt. 2 om studiepladsreduktioner.

Michael Rasmussen og Mette Vestergaard oplyste, at de som medlemmer af CBS' tidligere bestyrelse, var inhabile under dagsordenens pkt. 11 og således ikke deltog i hverken behandling eller beslutning under punktet.

Dagsordenen for mødet blev herefter godkendt.

2. Orientering om studiepladsreduktioner

Formanden nævnte indledningsvist, at bestyrelsen på sit seneste møde var blevet orienteret om direktionens forslag om at udarbejde en reduktionsplan, der tog udgangspunkt i kriterier som kvalitet, omkostninger, arbejdsløshed og fremtidig beskæftigelse.

Direktionen præsenterede derefter en plan for studiepladsreduktioner, som vil indebære, at CBS lukker seks uddannelser.

Konst. rektor gennemgik den fremsendte plan og rekapitulerede, at:

- Der er tale om en svær, men bunden opgave, jf. den politiske aftale om flere og bedre uddannelser i hele Danmark.
- En reduktion på 10% studiepladser svarer til nedlæggelse af 628 studiepladser og et indtægtstab på 45-55 mio. kr. på CBS.
- CBS inden jul 2021 skal levere en institutionsplan, der vil indgå i ministeriets sektorplan, der udarbejdes efter nytår.
- Implementeringen af 10%-reduktionen på CBS vil ske i to faser. I første fase lægges op til, at seks uddannelser lukkes fra 2023, mens fase 2 vil skulle implementeres senere.
- Direktionen er opmærksom på planens betydning for både CBS' profil og for kønsfordelingen blandt de studerende på CBS, og fremhæver vigtigheden af at arbejde konstruktivt med begge disse dimensioner efter planens realisering.

Formanden takkede for orienteringen om direktionens plan og konstaterede, at der er tale om en bunden opgave, som CBS skal løse. Formanden gennemgik herefter processen for høring på CBS og præciserede, at bestyrelsen ser frem til en konstruktiv dialog om den fremlagte plan og vil lytte til de indkomne input fra medarbejdere og studerende.

Bestyrelsen drøftede herefter planens strategiske konsekvenser for CBS, herunder konsekvenserne for de faglige miljøer og for kønsfordelingen blandt de studerende. Bestyrelsen bad i forlængelse heraf om, at direktionen ikke lægger sig fast på den konkrete implementering af fase to, men lader denne stå åben, så CBS kan tilpasse sig udviklingen i de kommende år.

Formanden konkluderede, at:

- Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og bakkede op om, at den præsenterede plan er genstand for dialog med relevante interessenter på CBS.
- Beslutningen om implementeringen af fase 2 udskydes, så CBS kan tilpasse sig udviklingen i de kommende år.
- Bestyrelsen ser frem til at modtage et notat med input fra de interne høringer på CBS ifm. bestyrelsesmødet den 2. december 2021, hvor der træffes endelig beslutning om reduktionsplanen.

3. Strategiopfølgning: Drøftelse af portefølje samt overblik over lokale indsatser

Konst. rektor gav bestyrelsen en kort status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser og redegjorde i forlængelse heraf for direktionens overvejelser omkring en justering af porteføljen. Herunder, at:

- Nordic Nine udvides så indsatsen også inkluderer udvikling af undervisernes kompetencer, et koncept for kommunikation til studerende og eksterne partnere samt udvikling af supportværktøjer.

- Research and Impact Communication-indsatsen opdateres, før den sættes i gang og muligvis omdøbes til Global Impact.
- E-NERD udgår af porteføljen af tværgående strategiske indsatser. I stedet modnes en digital strategisk indsats, som inden for de næste 6-9 måneder vil kunne indgå i porteføljen af tværgående indsatser.
- Den lokale indsats vedr. Diversity and Gender Balance konverteres til en tværgående indsats og føjes til porteføljen af tværgående strategiske indsatser.

Herefter gennemgik konst. rektor det fremsendte grafiske overblik over de mange lokale strategiske indsatser. Bestyrelsen bad i forlængelse heraf om at få præsenteret de lokale indsatser i et mere overskueligt format, herunder hvilke institutter, der arbejdede med hvilke indsatser.

Bestyrelsen drøftede derefter omfanget af den strategiske portefølje, herunder om der er sammenhæng mellem ressourcer og indsatser, samt de nye rammebetingelsers betydning for porteføljen (jf. pkt. 2). Bestyrelsen drøftede desuden vigtigheden af en tværgående digital indsats som afløser for E-NERD-indsatsen.

Konst. rektor bekræftede, at arbejdet med de tværgående strategiske indsatser trækker mange ressourcer i organisationen, og at direktionen er opmærksom herpå.

Formanden konkluderede, at:

- Bestyrelsen tog status på porteføljen til efterretning, og bemærkede, at fokus skal være på resultatet af indsatserne og ikke på antallet af indsatser i porteføljen.
- CBS' nye rammebetingelser skal tænkes ind i porteføljen af strategiske indsatser.
- Bestyrelsen får på bestyrelsesmødet den 2. december 2021 et overblik over økonomien i de tværgående strategiske indsatser og en overskuelig oversigt over de lokale strategiske indsatser.

[Det er efterfølgende besluttet at behandle og godkende den justerede portefølje etc. på et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 7. februar 2022. Punktet om strategi vil derfor ikke blive behandlet på bestyrelsesmødet den 2. december 2021].

4. Ny strategisk rammekontrakt: Drøftelse af endelig kontrakt

Formanden og konst. rektor rekapitulerede processen frem mod bestyrelsens godkendelse af CBS' nye rammekontrakt den 2. december 2021, herunder at organisationens, ministeriets og bestyrelsens tidligere kommentarer er implementeret i udkastet.

Bestyrelsen havde ikke ændringer til substansen i udkastet, men bad om en enkelt redaktionel ændring.

Bestyrelsen spurgte herefter til, hvor stor en del af CBS grundbevilling, der afhænger af rammekontrakten, og hvordan sammenhængen er mellem rammekontrakten og CBS'

strategi. Direktionen svarede herpå, at ca. 5% af rammebevillingen knytter sig til rammekontrakten, og at der er en tæt sammenhæng mellem rammekontrakten og strategien.

Formanden konkluderede, at:

- Der foretages en redaktionel ændring i udkastet, så der rykkes rundt på rækkefølgen af afsnit 4.1 og 4.3.
- Bestyrelsen skal godkende den endelige rammekontrakt på bestyrelsesmødet den 2. december 2021 efter høring i de kollegiale organer på CBS.
- Bestyrelsen i foråret 2022 vil modtage en oversigt, der illustrerer sammenhængen ml. CBS' rammekontrakt og strategi.

5. Godkendelse af skitsebudget for 2022 og budgetoverslag for 2023-2025

Universitetsdirektøren gennemgik de væsentligste forudsætninger for budgettet, herunder, at CBS nu forventes at kunne vende tilbage til et normalt aktivitetsniveau efter Covid-19; at takst-1-forhøjelsen sandsynligvis forlænges; og at det kun i begrænset omfang har været muligt at medregne konsekvenserne af den forestående studiepladsreduktion i denne første budgetversion.

Universitetsdirektøren gennemgik derefter de i bilaget nævnte hovedtal. Ift. budgetoverslaget nævnte universitetsdirektøren, at dette på indtægtssiden var præget af det mulige bortfald af takst-1-forhøjelsen, men at dette ville blive genbesøgt, hvis forhøjelsen forlænges.

Formanden oplyste, at han forventer politisk tilslutning til en videreførelse af takst-1-forhøjelsen.

Bestyrelsen drøftede kort budgettet, herunder strategimidler, midler til at sikre de studerendes trivsel samt indtægtsforventning til eksternt finansierede forskningsprojekter.

Formanden konkluderede, at:

- CBS' økonomi er robust, og at bestyrelsen godkendte skitsebudget for 2022 og budgetoverslaget for 2023-25.
- Studiepladsreduktioner skal indregnes i det endelige budget, som bestyrelsen skal godkende på bestyrelsesmødet den 2. december 2021.
- Indtægtsforventninger til eksternt finansierede forskningsprojekter skal hæves i det endelige budget, som bestyrelsen skal godkende på bestyrelsesmødet den 2. december 2021.

6. Drøftelse af forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser

Formanden fortalte, at forretningseftersynet af bachelor- og kandidatuddannelser bestod af en fast og en tematisk del, hvoraf sidstnævnte havde fokus på læring fra Covid-19-

situationen, baseret på bl.a. evalueringer fra studerende og undervisere på CBS. Denne del ville blive drøftet under pkt. 9.

Uddannelsesdekanen gennemgik herefter hovedkonklusioner og nøgletal i den faste del af forretningseftersynet. Bestyrelsen roste eftersynet og nævnte, at CBS' styrker og succeser gerne må fremhæves tydeligere.

Bestyrelsen drøftede derefter eftersynet og nævnte bl.a.:

- Betydningen af geografisk diversitet blandt de studerende, der optages på CBS, herunder hvad CBS gør for at fremme diversiteten, så CBS optager studerende fra hele Sjælland og ikke primært fra kommuner i Nordsjælland.
- Den høje andel af DVIP, herunder at det ikke primært handler om *for mange* DVIP, men om *for få* VIP, samt om e-learning kunne være en del af løsningen på den problemstilling.
- Antallet af undervisningstimer, der fortsat er lavt.
- At en tværgående digitaliseringsindsats bør sammentænkes med læringsmodeller og forskning.
- Internationale studerendes beskæftigelsesgrad og CBS' ansvar i den forbindelse.
- At eftersynet næste år gerne måtte indeholde en oversigt over brugen af TA'er på uddannelserne, et afsnit om studiejobs, og en oversigt over, hvor de studerende får jobs efter uddannelse på CBS.

Uddannelsesdekanen samlede op på drøftelsen og nævnte, at:

- CBS arbejder med Danske Gymnasier for sikre et mere diversit optag af studerende, ligesom kvote 2-optaget skal ændres inden for tidsrammen af de nationale regler.
- CBS' nye DVIP-politik vil medføre færre og bedre DVIP.
- De studerende vil modtage mere undervisning som resultat af de strategiske indsatser på området, men at processen tager tid.

Uddannelsesdekanen gennemgik herefter hovedkonklusionerne i forretningseftersynets temadel og nævnte herunder, at:

- Undervisningen blev gennemført og et højt studieaktivitetsniveau blev fastholdt under Covid-19-nedlukningerne, men at læring på uddannelserne havde været en udfordring.
- Digital teknologi i undervisningen ikke kan spille en isoleret rolle i uddannelserne.
- De tre centrale elementer på uddannelserne, som gensidigt støtter op om hinanden, er: Fællesskabet blandt studerende, det fysiske læringsmiljø og det digitale, teknologiske miljø.
- Den lærerstyrede læring på lang sigt vil fordele sig med ca. 20% interaktiv online-undervisning, 40% interaktiv undervisning på små hold på campus og 40% forelæsninger på campus på store hold.

Formanden konkluderede herefter, at:

- Bestyrelsen godkendte, at der arbejdes videre med anbefalingerne i forretningseftersynet.

7. Drøftelse af forretningseftersyn af bygningsporteføljen

Formanden orienterede indledningsvist om, at beslutningen om campusudvikling var udskudt pga. Covid-19-situationen og kommende studiepladsreduktioner.

Formanden nævnte herefter, at også forretningseftersynet af bygningsporteføljen var opdelt i en fast og en tematisk del, hvoraf sidstnævnte havde fokus på erfaringer fra Covid-19-nedlukningerne og implikationerne for brug af kontorer og undervisningslokaler.

Universitetsdirektøren gennemgik hovedkonklusioner og nøgletal i den faste del af forretningseftersynet. Formanden roste den grafiske fremstilling af nøgletal i eftersynets faste del.

Bestyrelsen drøftede herefter eftersynet, herunder:

- Bookingfrekvensen på undervisnings- og studielokaler, og muligheden for at imødekomme undervisernes og de studerendes ønsker og behov.
- Brugen af kontorer, hvor nøglekortdata indikerer, at der er potentiale for en bedre arealudnyttelse.

Universitetsdirektøren gennemgik derefter hovedkonklusionerne i forretningseftersynets temadel og nævnte herunder, at læren fra Covid-19-nedlukningerne er, at:

- Der i fremtiden skal være 40% interaktiv undervisning, 40% forelæsninger og 20% online-undervisning, men også mere vægt på den studentercentrerede læring. Det betyder, at flere traditionelle auditorier skal erstattes af mindre interaktionsbaserede læringsrum, og at studiefaciliteter, der understøtter studentercentreret læring, bliver endnu vigtigere.
- CBS vil opleve mere distancearbejde – især i administrationen. Det betyder, at campus skal være attraktivt, men også at muligheder for at øge kontor anvendelsen skal undersøges.

Formanden konkluderede, pba. drøftelsen at:

- Næste års eftersyn af bygningsporteføljen skal indeholde mere data om anvendelsen af kontorer, ligesom bestyrelsen ønsker et oplæg om og drøftelse af CBS' fremtidige politik for distancearbejde.
- Bestyrelsen godkendte, at der arbejdes videre med anbefalingerne i forretningseftersynet.

8. Studenterredegørelse

Formanden gav ordet til bestyrelsens studentervalgte medlemmer, der i år var blevet bedt om at fortælle om læring fra covid-19-situationen set i et studenterperspektiv.

Sarah Diemar og Tobias Munch holdt derefter oplæg om:

- Studiejobs vs. fuldtidsstudie. Covid-19-situationen har medført mere arbejde og mindre studie.
- Akademisk udvikling vs. karakterer. Covid-19-situationen har vist værdien af karakterfri semestre.
- Værdien af det fysiske rum. Covid-19-situationen har fået mange studerende til at finde sammen uden for campus.
- Covid-19-situationen har understreget vigtigheden af et campus, der fordrer akademisk læring blandt de studerende, og vigtigheden af, at førsteårsstuderende har en relation til campus.

Formanden takkede for oplægget og gode input til den videre drøftelse af emnet, der ville finde sted under pkt. 9.

9. Læring fra Covid-19-situationen

Formanden indledte punktet med at byde velkommen til professor MSO, Annemette Kjærgaard, der deltog i punktet for at samle op, kommentere og supplere de pointer om læring fra Covid-19-situationen, der var fremkommet under pkt. 6, 7 og 8.

Annemette Kjærgaard fremhævede bl.a.:

- Den nye normal: Undervisning når som helst og hvor som helst samt fleksibilitet og nysgerrighed.
- Bagsiden af fleksibiliteten: Svært at skabe rammer, hvis alting flyder. Forløb kræver planlægning og dannelse kræver tilstedeværelse.
- Undervisernes rolle, hvis tiden ikke skal bruges på at forelæse.
- "Den hele studerende", herunder trivsel og social interaktion.

Formanden takkede for opsamling og de supplerende pointer og perspektiver.

Bestyrelsen drøftede herefter læringspunkter og fremhævede, at:

- Det endnu var for tidligt at træffe policy-beslutninger pba. læring fra Covid-19.
- Læring fra Covid-19 kan bruges i forhold til arbejdet med livslang læring.
- Covid-19 understreger behovet for at have et beredskab.
- Der er fordele ved og gode erfaringer med karakterfri undervisning.
- Nye undervisningsformer kræver tid til udvikling.
- Hjemmearbejde giver fleksibilitet og effektivitet, men har også negative konsekvenser i form af mindre erfaringsudveksling samt fællesskab om opgaveløsning og -udvikling, og samtidig stiller nye krav til ledelse og arbejdsmiljø.

Formanden konkluderede pba. af drøftelsen, at:

- Covid-19-situationen havde ført til meget læring på CBS, men at det endnu var for tidligt at træffe beslutninger baseret herpå. Bestyrelsen vil derfor løbende følge de mange læringspunkter.

10. Øvrige meddelelser og evt.

Formanden indledte punktet med at hilse bestyrelsens medlemmer fra rektor. Formanden takkede herefter Inger Askehave (IA) for at påtage sig rollen som konst. rektor under rektors sygdom.

Formanden orienterede herefter bestyrelsen om, at han - i forlængelse af bestyrelsens konstituering af IA som konst. rektor og på baggrund af bestyrelsens efterfølgende bemyndigelse – havde forhandlet vilkår og honorering for varetagelse af funktionen med IA. Formanden og IA er således blevet enige om et tillæg til IAs kontrakt, hvor IA modtager et funktionstillæg, der svarer til differencen mellem IAs oprindelige løn som prorektor og rektors løn. Samtidig er IAs resultatlønsaftale blevet sat i bero og opgjort pr. 16. september 2021.

Adspurgt herom af bestyrelsen bekræftede universitetsdirektøren, at rammer og vilkår for aftalen var godkendt af ministeriet.

Universitetsdirektøren orienterede herefter om revisionen af CBS' whistleblowerordning, jf. det udsendte notat.

Bestyrelsen spurgte til baggrunden for og hensigtsmæssigheden i, at så mange medarbejdere på CBS involveres i sager, der kommer ind via whistleblowerordningen. Direktionen lovede pba. af spørgsmålet at genbesøge processen mhp. at færrest mulige medarbejdere involveres.

[Fortrolig orientering]

Formanden konkluderede herefter, at:

- Bestyrelsen tog orienteringerne til efterretning.

11. Beslutning i sag om vederlag til tidligere rektor

Michael Rasmussen og Mette Vestergaard var inhabile og deltog ikke i punktet.

Formanden bød velkommen til partner Hanne Martine Frederiksen fra kammeradvokaten og juridisk chef på CBS Mette Kuhlen Gullach.

Formanden henviste til Kammeradvokatens undersøgelse af sagen og bad Hanne Martine Frederiksen om at bekræfte, at Kammeradvokatens anbefaling til CBS' nuværende bestyrelse var *ikke* at rejse erstatningskrav mod hverken CBS' samlede, daværende

bestyrelse eller CBS' daværende formand. Hanne Martine Frederiksen bekræftede denne anbefaling.

Bestyrelsen spurgte herefter til kritikken af den daværende formand, som bliver rejst i undersøgelsen. Hanne Martine Frederiksen forklarede, at kritikken gik på, at den daværende bestyrelsesformand ikke fulgte op på mødet med ministeriet i juni 2016, men at det er Kammeradvokatens vurdering, at dette ikke er tilstrækkeligt til at udgøre et ansvarspådragende forhold.

Da der ikke var yderligere spørgsmål til undersøgelsen, indstillede formanden, at bestyrelsen:

- Fulgte Kammeradvokatens vurdering og dermed besluttede *ikke* at rejse krav mod den samlede daværende bestyrelse.
- Fulgte Kammeradvokatens vurdering og dermed besluttede *ikke* at rejse krav mod den daværende bestyrelsesformand.

En enig bestyrelse tilsluttede sig disse to indstillinger.

Formanden konkluderede, at:

- Bestyrelsen tog Kammeradvokatens undersøgelse til efterretning og besluttede *ikke* at rejse krav mod hverken CBS' samlede, daværende bestyrelse eller CBS' daværende formand.

Direktion oplyste herefter, at resumeet af undersøgelsen i anonymiseret form ville blive lagt på CBS.dk. Ligeledes oplyste formanden, at der ville blive udsendt en pressemeddelelse samt at ministeriet ville blive oplyst om bestyrelsens beslutning.

Mødet blev herefter afsluttet.

Kommende møder i 2021 og 2022:

Torsdag den 2. december 2021 kl. 14.00-18.00

Onsdag den 23. marts 2022 kl. 12.30-16.00

Onsdag den 1. juni 2022 2022 kl. 14.00-17.00

Onsdag den 14. september 2022 kl. 14.00-17.00

Torsdag den 24. november 2022 kl. 12 til fredag den 25. november kl. 12 (seminar)

Torsdag den 15. december 2022 kl. 14.00-17.00

Godkendt af:

Torben Möger Pedersen, formand

Michael Rasmussen, næstformand

Gunnar Bovim

Sarah Langkjær Diemar

Louisa Loran

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Tobias Munch

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen

Mette Vestergaard