

## Referat af møde i CBS bestyrelsen 25. oktober 2005

7. november 2005

J.nr. 03-0

### Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen, stud.merc.fil. Peter Ankerstjerne Brandt, professor Jens Frøslev Christensen, lektor Doris Hansen, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Niels Kjeldsen, professor Kerstin Sahlin-Andersson, souschef Lars Thorsen og stud.merc. Jakob Tørring

Charlotte Aller  
Chefkonsulent  
Dir. tf.: 38 15 26 89  
ca.ls@cbs.dk

Rektor Finn Junge-Jensen, universitetsdirektør Gert Bechlund, prorektor Bente Kristensen og chefkonsulent Charlotte Aller. Desuden deltog revisor Eskild Nørregaard Jakobsen i punkt 6 og en del af punkt 7.

Afbud fra rektor Peter Lorange og professor Jan Molin.

### 1. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt. Bestyrelsen besluttede at behandle punkt 6 og 7 før punkt 4 og 5.

### 2. Referater fra mødet 15. juni 2005 og ekstraordinært møde 15. september 2005

I forbindelse med audit committees gennemgang af materialet til dagens bestyrelsesmøde var der blevet konstateret en uklarhed i referatet fra mødet 15. september: Det fremgår af referatet, at målet for Det erhvervs-økonomiske fakultet i 2006 er et plusresultat på 10 mio. kr. og for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur et plusresultat på 3 mio. kr. I materialet til dagens møde (bilag 7.8) fremgår, at målet er hhv. minimum 5 mio. kr. og 1 mio. kr.

Rektor præciserede, at hans indstilling, som bestyrelsen tiltrådte på septembermødet, var, at det økonomiske fakultet skal komme ud med et resultat på 5 mio. kr., mens det sproglige fakultets mål er 1 mio. kr. Hertil kommer rektors udmelding til fakulteterne om at etablere management-reserver på hhv. 5 og 2 mio. kr.

Bestyrelsen underskrev referaterne fra de to møder.

### 3. Meddelelser fra formand og direktion

Formanden meddelte, at

- Formandskollegiet holdt møde den 14. oktober som forberedelse til et efterfølgende møde mellem kollegiets formandskab (Anders Knutsen og Jens Bigum fra Aarhus Universitet) og videnskabsministeren. På de to møder var det primært universiteternes frihedsgrader og ATVs forslag til en model for fordeling af de yderligere forskningsmidler, der blev drøftet. Formandskollegiet har aftalt at sende breve til Globaliseringsrådet om disse to temaer.
- Næste møde med ministeren er aftalt til den 13. december. I dette møde deltager hele formandskredsen.
- Den 5. december afholdes fælles møde i Formandskollegiet og Rektorkollegiet.
- Formanden har holdt oplæg på Center for Strategi og Globaliserings business seminar den 27. september om arbejdet i tænketanken "Fremtidens Vækst".
- Formanden deltog med et indlæg om innovation i forbindelse med uddelingen af Dansk Marketingforsknings Pris på CBS den 22. september.

Rektor meddelte, at

- Mark Lorenzen, der er lektor ved CBS' forskningscenter Imagine..., har modtaget 6,2 mio. kr. fra Tuborgfondet til forskning i oplevelsesøkonomi.
- Professor Niels Bjørn-Andersen, Institut for Informatik, har fra EU fået bevilget 5 mio. kr. over 4 år, hvilket dækker udgifterne til ansættelse af to forskere. Bevillingen er en del af et stort europæisk samarbejdsprojekt.
- CBS' Executive MBA for første gang er blevet ranket i Financial Times med en placering som nr. 73. I alt 95 programmer har deltaget i rankingen, men kun de første 75 placeringer er offentliggjort. CBS er nummer 26 blandt de europæiske programmer. Rektor fandt denne placering tilfredsstillende.
- Rektor har sammen med rektor fra Handelshøjskolen i Århus skrevet til Dansk Industri for at gøre opmærksom på vanskelighederne forbundet med de meget lave taksametre til de merkantile uddannelser.
- Stillingen som biblioteksdirektør er under besættelse. Der forventes en hurtig afklaring.

### 4. Strategi (behandlet for lukkede døre)

Bestyrelsen drøftede det reviderede strateginotat, som blev godkendt med enkelte ændringer:

- Strategiske samarbejder betones yderligere
- Betydningen af økonomiske dispositionsmuligheder skal nævnes i indledningen.
- Omtale af specifikke centre og institutter nedtones.

- Strategien skal ikke hedde "Strategi 2005", da det vil være CBS' strategi i en årrække, indtil der er behov for at udarbejde en ny.

Der var desuden en række mindre ændringer af sproglig og forståelsesmæssig karakter.

Rektor indarbejder ændringerne. Bestyrelsen gav formanden mandat til at godkende den endelige version af strategien for ikke at forsinke processen yderligere.

#### Forretningsmodellen

Bestyrelsen fandt, at der var tale om et godt, nyttigt, men lidt omfangsrigt papir. Behandlingen af vækst og volumen bør nuanceres, så der tages højde for f.eks. den demografiske udviklings konsekvenser. Endvidere bør økonomistyring betones yderligere.

Universitetsdirektøren indarbejder disse ændringer samt en række mindre sproglige ændringer m.v., hvorefter notatet fremlægges til beslutning på bestyrelsens decembermøde. Som supplement hertil udarbejder rektor og direktør en kort sammenfatning, der udkrystalliserer hovedpointer.

#### **5. Udviklingskontrakt 2006-08**

Bestyrelsen tilsluttede sig forslaget til revideret struktur for den nye kontrakt, idet løn- og ansættelsesvilkår dog bør behandles jf. VTUs udmelding. I forbindelse med udarbejdelsen af forslag til ny kontrakt vil en række indikatorer blive udviklet og/eller justeret. Målsætningerne for de kommende år vil blive revurderet, blandt andet i lyset af den økonomiske situation.

Bestyrelsen understregede, at den ikke deler VTUs opfattelse af, at udviklingskontrakten er en del af CBS' strategi. Udviklingskontrakten er blot afledt af strategien.

Et første udkast til udviklingskontrakt 2006-08 vil blive forelagt bestyrelsen på mødet i december.

#### **6. Revision**

Revisor deltog i dette punkt.

Ernst & Youngs tiltrædelsesprotokol blev gennemgået af revisor. Bestyrelsen fandt, at der var behov for at få præciseret begrebet "forvaltningsrevision" og sammenhængen med "kritisk, økonomisk revision", herunder en beskrivelse af divergens mellem begrebernes anvendelse i hhv. offentlige og private virksomheder. Revisor udarbejder et kort notat herom. Bestyrelsen vil tage stilling til, om det skal indgå som tillæg til tiltrædelsesprotokollen, når det foreligger.

Revisor modtager løbende bestyrelsens protokol. Revisionens regnskabsprotokoller sendes direkte til bestyrelsen, når de foreligger i endelig form.

#### Planer for 2005-revision

Revisor præsenterede sine foreløbige planer for arbejdet på CBS. Rigsrevisionen har lagt op til selv at se på STÅ, regnskabsinstruks og tilskudsmidler. Ernst & Young koordinerer med Rigsrevisionen for at undgå dobbeltarbejde.

Revisor har valgt IT og regnskabsafslutningsprocessen ud som de to overordnede processer til revision i 2005. IT er valgt, fordi CBS' regnskab er meget understøttet af og afhængig af IT. Regnskabsafslutningsprocessen er valgt, fordi den siger meget om, hvor god en virksomhed generelt er til at lave års- og perioderegnskaber. Bestyrelsen fandt, at det ville være nyttigt i forlængelse af audit committees arbejde og i lyset af den økonomiske situation, at revisor ser på forretningsgange og processer i forbindelse med økonomisk styring og kontrol. Revisor oplyste, at dette er omfattet af revisionens arbejde.

Revisionens planlægningsnotat vil blive fremlagt for bestyrelsen, når det er udarbejdet. Revisor gjorde opmærksom på, at Ernst & Young har suppleret teamet med statsaut. revisor Lone Haudrum.

Bestyrelsen underskrev tiltrædelsesprotokollen.

#### **7. CBS' økonomi (behandlet for lukkede døre)**

Revisor deltog i a, b og en del af c.

##### a. Åbningsbalancen

Revisor gennemgik åbningsbalancen og det tilhørende revisionsprotokollat. Det har været en teknisk kompliceret proces at få balancen på plads og adskilt CBS' økonomi fra statsregnskabet.

Bestyrelsen drøftede, hvilke fordele der kunne være ved at aktivere bibliotekets samlinger og/eller CBS' kunst i balancen, men besluttede at fastholde princippet om straksafskrivning på disse områder.

CBS' statsgæld er optaget i balancen med det lånte beløb (dvs. til kurs 100), som det er fastlagt i vejledningen. Det er et rente- og afdragsfrit lån.

Hovedparten af CBS' øvrige mellemværende med staten blev afregnet i foråret. Afregning af deposita er aftalt til at ske i takt med, at de pågældende lejemaal fraflyttes.

Revisor har givet åbningsbalancen en blank påtegning.

Bestyrelsen underskrev åbningsbalancen.

##### b. Afrapportering fra audit committee

Næstformanden supplerede den skriftlige afrapportering med en kort opsummering af gruppens arbejde. Der blev som aftalt på bestyrelsens

strategiseminar afholdt et yderligere møde, hvor økonomimateriale til dagens møde blev drøftet med administrationen. Audit committee's ønsker til ændringer og præciseringer i materialet blev indarbejdet i det omfang, det var muligt at nå til dette møde. Øvrige ændringer vil være foretaget til decembermødet.

Næstformanden fremlagde de to konkrete forslag fra gruppens arbejde: En årsplan for økonomimateriale og en aktivitetsindikatoroversigt. Oversigten skal ses i sammenhæng med CBS Ledelsesinformation, der behandler udvalgte indikatorer mere fylldigt.

Bestyrelsen tilsluttede sig begge de fremlagte forslag. Indikatoroversigten bør suppleres med en "prognose 05"-kolonne. Bestyrelsen understregede, at konsistens i de fremlagte data er afgørende, hvis oversigten skal kunne fungere som økonomiopfølgingsredskab.

Formanden takkede gruppens medlemmer for arbejdet, der dermed var tilendebragt.

#### c. Forventet årsresultat 2005

Rektor gjorde rede for det forventede resultat. Underskuddet forventes at blive 42 mio. kr. før bygningsmæssige afskrivninger og 54 mio. kr. efter afskrivninger. I forhold til et budgetteret underskud på godt 13 mio. kr. efter de gamle principper forventes nu et "underskud" på 77 mio. kr. (heri er blandt andet indeholdt afdrag på bygningslån på ca. 14 mio. kr.)

Rektor beklagede, at der ikke i forbindelse med udarbejdelse af budget 2005 havde været tilstrækkelig opmærksomhed om at få alle kendte udgifter med. Som eksempler nævnte rektor det planlagte underskud på ledelsespuljen og anskaffelser i forbindelse med de nye bygninger. Der vil fremover blive sikret en større omhyggelighed i forbindelse med budgetlægningen.

De uforudsete underskud for årene 2004-05 beløber sig til i alt 69 mio. kr. fordelt på 15 mio. kr. for full-time MBA, 48 mio. kr. for Det erhvervsøkonomiske fakultet og 6 mio. kr. for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur.

CBS' ledelse har besluttet at styrke økonomistyring og kontrollervirksomhed inden for administrationens samlede ramme for at sikre et bedre budgetgrundlag og en bedre budgetopfølgning.

Rektor præsenterede en oversigt over, hvilke beløb, der på nuværende tidspunkt er disponeret på ledelsespuljen fra 2005 til 2008. Oversigten sendes til bestyrelsen efter mødet.

Bestyrelsen drøftede sin rolle i forbindelse med besparelserne og budget 2006. Der var enighed om, at bestyrelsens ansvar er at tage stilling til det samlede budget, herunder det enkelte fakultets samlede resultat, mens det er ledelsens ansvar at sikre, at de ønskede resultater opnås på en forsvarlig

måde. Rektor skal, som det fremgår af forretningsordenen, involvere bestyrelsen i det omfang, det medfører væsentlige indgreb i CBS' drift. Det kan f.eks. være nedlæggelse af et fagområde eller andre indgreb med strategiske implikationer.

Bestyrelsen efterlyste et samlet overblik som grundlag for at træffe beslutninger. Der er behov for at se på udviklingen i den samlede bundlinje, før der kan træffes beslutninger om de underliggende niveauer. En analyse af nødvendige indsats og en plan for deres gennemførelse blev efterspurgt.

Bestyrelsen tog på dette grundlag det forventede underskuds størrelse til efterretning.

#### d. Budgetudkast 2006

Formanden indledte med at slå fast at

- Ledelsen har meldt mål og rammer for 2006 ud internt:
  - Det økonomiske fakultet min. 5 mio. i overskud ekskl. managementreserve på 5 mio. kr.
  - Det sproglige fakultet: min. 1 mio. kr. i overskud ekskl. managementreserve på 2 mio. kr.
  - Full-time MBA skal gå i nul
  - Administrationen finder 10 % inden for rammen til omstilling.
- Ledelsen har iværksat interne drøftelser om, hvordan målene kan nås.
- Bestyrelsen får budget 2006 fremlagt til godkendelse på decembermødet. Formålet med behandlingen på dagens møde er at give bestyrelsen lejlighed til at komme med bemærkninger til forslaget (bilag 7.8), herunder retningslinjer til ledelsen til fremlæggelsen på decembermødet.

Rektor oplyste, at det samlede resultat for 2006 foreløbig er budgetteret til et overskud på ca. 10 mio. kr., når der ses bort fra bygningsområdet.

Bestyrelsen bad om en oversigt over de samlede udgifter til forskning hhv. uddannelse samt de tilknyttede supportudgifter i form af administrativt personale, bygninger osv. Desuden ønskede bestyrelsen en temadrøftelse af studieeffektivitet (frafald, gennemførelstider osv.) for at afsøge mulighederne for at forbedre CBS' økonomi gennem en særlig indsats på dette område. Bestyrelsen fandt det væsentligt, at ledelsen er opmærksom på, at besparelserne ikke får negative følger for studieeffektiviteten.

Rektors indstilling om fordeling af en del af de ekstra forskningsmidler (bilag 7.8, tabel 3) ønskede bestyrelsen at drøfte som en del af det samlede budget i december. Dog tiltrådte bestyrelsen rektors indstilling vedr. 2005, dvs. 5 mio. kr. til full-time MBA og 1 mio. kr. til Asia Research Center, idet der allerede er disponeret med disse tilskud.

Til decembermødet forelægger rektor en opdateret model for bygningsinvesteringer.

### **8. CBS' ledelses- og organisationsstruktur (behandlet for lukkede døre)**

Prorektor forlod mødet under dette punkt.

Bestyrelsen drøftede CBS' fremtidige ledelses- og organisationsstruktur med udgangspunkt i rektors foreløbige overvejelser. Baggrunden for bestyrelsens ønske om at tage strukturen til debat var den aktuelle situation på ledessiden: prorektors stilling i henhold til vedtægten udløber 31/12-2005, den økonomiske dekan er ansat for et år frem til sommeren 2006, og biblioteksdirektørstillingen er under besættelse.

Bestyrelsen bad rektor udarbejde et konkret forslag, som afspejler bestyrelsens drøftelser. Forslaget til ny struktur fremlægges på decembermødet.

### **9. Forslag om to cand.soc.-linjer**

Rektor gjorde rede for baggrunden for ansøgningen om de to linjer, der skal ses i forlængelse af ansøgningen sidste år om at udbyde cand.soc. i Politisk kommunikation og ledelse. De to linjer udvikles inden for fakultetets ordinære budget.

Bestyrelsen tilsluttede sig forslaget om en HRM-linje, der vil have store synergimuligheder med cand.merc.s HRM-linje. Bestyrelsen advarede mod en udvanding af CBS' uddannelser, herunder faren for kannibalisierung af cand.merc.-uddannelserne.

Bestyrelsen fandt, at der var behov for yderligere belysning af perspektiverne for CBP-linjen og bad derfor Niels Kjeldsen og Peter Brandt tage et møde med de ansvarlige bag linjen inden bestyrelsens decembermøde.

### **10. Temaer til bestyrelsens årsplan**

Fra og med marts mødet afsættes på hvert møde tid til en temadrøftelse.

Bestyrelsen nævnte som mulige temaer:

- Kvalitet i undervisningen
- Studieeffektivitet
- Strategiske satsninger vs. Behovet for økonomisk bæredygtige miljøer
- Sammenhæng mellem undervisning og forskning
- Udvalgte kernefelter (jf. forskningsrådshøringen)
- Eksterne finansieringsmuligheder
- Centres of Excellence – hvilke områder prioriteres?
- "Uddannelser i international topklasse" – hvilke vælges?
- Partnerskab med erhvervslivet i bred forstand: alumni, corporate partners, karriererådgivning m.v.
- Human resources – jf. SWOT-analysen og EQUIS-anbefalingerne

Til decembermødet udarbejdes forslag til temaer for møderne i 2006. Desuden afsættes tid til en foreløbig drøftelse af CBS' indmelding om kernefelter.

Studieeffektivitet på uddannelserne ved Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur drøftes på decembermødet, mens de erhvervsøkonomiske uddannelser drøftes i marts.

### **11. Bestyrelsesforsikring**

Universitetsdirektøren tilføjede til det skriftlige materiale, at Aarhus Universitet og Aalborg Universitet har besluttet at tegne bestyrelsesforsikring.

Bestyrelsen besluttede, at der ikke tegnes bestyrelsesforsikring for CBS' bestyrelse på nuværende tidspunkt.

### **12. Øvrige meddelelser og eventuelt**

Rektor gjorde opmærksom på de fire statusrapporter (bilag 12.2-12.5), der var udsendt til dette møde pga. sammenhængen til bestyrelsens drøftelser om disponeringen af de ekstra forskningsmidler. Bestyrelsen fandt rapporterne nyttig og interessant læsning men efterlyste redegørelser for økonomien i de enkelte satsninger. Disse vil blive udarbejdet til decembermødet.

Rektor nævnte, at Amanuensisrådet (der er den lokale faglige sammenslutning for det videnskabelige personale på det økonomiske fakultet bortset fra professorerne) til HSU har udarbejdet et notat om CBS' økonomi. Notatet sendes til bestyrelsen til orientering.

### **13. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger (behandlet for lukkede døre)**

Bestyrelsen bad Lars Thorsen og Charlotte Aller sikre, at der gives en kort intern information om centrale beslutninger snarest efter mødet. Herunder nævnes strategi, udviklingskontrakt og revision.

Kommende møder:

14. december kl. 13-17: Ordinært møde

2006:

16. marts kl. 13-17: Ordinært møde

19. april kl. 13-16: Ordinært møde

15. juni kl. 13-17: Ordinært møde

6. september kl. 8-21: Strategiseminar

26. oktober kl. 13-17: Ordinært møde

13. december kl. 13-17: Ordinært møde