

## Referat af møde i CBS bestyrelsen 16. marts 2006

29. marts 2006

J.nr. 03-0974

### Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, stud.merc. Maja Gottschalk Andersen, vice president Klaus Hølse Andersen, professor Jens Frøsløv Christensen, lektor Doris Hansen, direktør Niels Kjeldsen, stud.merc.dat. Christian Kryger, rektor Peter Lorange, professor Jan Molin, professor Kerstin Sahlin-Andersson og souschef Lars Thorsen.

Charlotte Aller  
Chefkonsulent  
Dir. tlf.: 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, revisor Lone Haudrum, dekan Søren Barlebo Rasmussen og dekan Jens Aaris Thisted i punkt 4.

Afbud fra direktør Peter Gorm Hansen (fuldmagt).

### 1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen besluttede at behandle punkt 4 efter punkt 1 af hensyn til revision og dekaner, samt at behandle punkt 5 i forlængelse af punkt 4. Dagsordenen blev godkendt i denne form.

Peter Gorm Hansen havde indgivet skriftlige kommentarer og fuldmagt til formanden.

### 2. Referat fra mødet 25. januar 2006

Bestyrelsen underskrev referatet.

### 3. Meddelelser fra formand og direktion

Formanden meddelte, at

- Formandskollegiet havde holdt møde den 7. marts, hvor han som planlagt havde trukket sig fra formandsposten. Erik Bonnerup fra KVL blev valgt som ny formand, mens Jens Bigum fra AU fortsætter som næstformand.
- Der er iværksat et arbejde for at styrke samarbejdet mellem Formandskollegiet og Rektorkollegiet.

Rektor meddelte, at

- Der er en stigning i antallet af ansøgninger fra CBS' forskere til forskningsrådssystemet denne gang. Ligeledes er der modtaget bevilling fra Erhvervsministeriet til to projekter på IVS.

- CBS er vært for Graduate Business Conference – en konference for graduate-studerende fra førende business schools, der for første gang afholdes uden for USA.
- De foreløbige meldinger om søgningen til bacheloruddannelserne via kvote II viser et fald i søgningen til specielt de engelsksprogede uddannelser, der formentlig skyldes de nye regler om betaling for ikke-EU/EØS-studerende. Meget positivt er, at der er 55 1. prioritetsansøgere til de 40 pladser på den nye BA i Information Management.

Bestyrelsen efterspurgte en forklaring på, hvorfor ministeriet har afvist at godkende CBS' ansøgning om cand.soc.HRM. Rektor beklagede, at det ikke havde været muligt at få en nærmere begrundelse fra VTU.

#### **4. CBS' økonomi**

Revisor Eskild Nørregaard Jakobsen, revisor Lone Haudrum, dekan Søren B. Rasmussen og dekan Jens Aaris Thisted deltog i dette punkt.

##### Korrektion - åbningsbalancen

Rektor orienterede om en bekendtgørelsesændring, der betyder, at ejendomme kan optages i åbningsbalancen til den offentlige vurdering i stedet for til anskaffelsesprisen. De fremtidige principper for værdiansættelse er endnu ikke afklaret med Videnskabsministeriet.

Eskild Nørregaard Jakobsen anbefalede at fastholde kostprincippet for grunde og bygninger fremover, dog således at grunde optages til den offentlige vurdering i åbningsbalancen. Principperne for den fremtidige regulering bør i givet fald afstemmes med ministeriet.

Bestyrelsen tilsluttede sig revisors anbefaling, der vil medføre en regulering på +25 mio. kr. i åbningsbalancen.

Rektor gjorde opmærksom på, at påløbne renter (ca. 5,4 mio. kr.) på byggelånene fra 2005 ikke er aktiveret, mens renter vedrørende voldgiftssagerne er aktiverede (ca. 4 mio.kr.). Ministeriets holdning hertil kendes ikke.

Eskild Nørregaard Jakobsen orienterede om, at han havde drøftet spørgsmålene om aktivering af udgifter afledt af voldgiftssagerne med Rigsrevisionen (jf. bilag 4.9, sidste side). På den baggrund anbefalede revisor at aktivere deciderede byggeudgifter og udgifter til entreprenør samt renter, hvorimod udgifter til advokater og øvrige omkostninger næppe bør aktiveres.

Bestyrelsen tilsluttede sig revisors anbefaling om at aktivere renter og byggeudgifter (herunder udgifter til entreprenør), såfremt dette kan tiltrædes af ministeriet. Bestyrelsen fandt det principielt forkert at aktivere udgifter til advokater m.v., hvorfor disse ikke aktiveres.

Endelig orienterede rektor om, at udgifter til inventar o.lign., der ikke er indarbejdet i byggebudgettet, alle er udgiftsført. Det er i forbindelse med udarbejdelse af åbningsbalancen besluttet, at der ikke anvendes bunkning af anskaffelser, og at kun enkeltanskaffelser på over 100.000 kr. aktiveres. Bestyrelsen fastholdt disse principper.

#### Årsrapporten – årsregnskabet

Rektor præsenterede årets resultat på - 16 mio. kr., hvilket er 32 mio. kr. bedre end novemberestimatet. Afvigelsen skyldes udskudte anskaffelser og videreførte projekter på samlet ca. 14 mio. kr., mens de øvrige ca. 18 mio. kr. skyldes reelle forbedringer. Rektor pointerede, at økonomistyring og -rapportering ikke fungerer tilfredsstillende. Efter bestyrelsens udmelding i efteråret har alle medarbejdere vist en dedikeret og omkostningsbevidst adfærd, der har resulteret i den nævnte forbedring af resultatet.

Der har været flere deltagere end forventet på executive-uddannelserne, ligesom begge fakulteter er kommet ud med bedre resultater end forventet. Rektor understregede, at der trods de positive resultater stadig er behov for forbedringer, hvorfor de gennemførte afskedigelser og normændringer under alle omstændigheder havde været nødvendige.

Det endelige regnskab afventer afklaring af de udestående punkter i åbningsbalancen jf. ovenfor.

#### Revisionsprotokollat

Eskild Nørregaard Jakobsen indledte sin gennemgang af udkast til revisionsprotokollat med at fremhæve en række centrale pointer fra papiret. Der har denne første gang været tale om en særligt kompliceret proces. På grund af tidspres i forhold til CBS' interne processer er revision og regnskabsudarbejdelse sket sideløbende. Revisionen har derfor valgt at fremlægge et udkast til protokol for bestyrelsen for at give et bedre indtryk af processen. Der har været et godt samarbejde med både CBS og Rigsrevisionen om processen.

Udkastet til protokollat indeholder en række anbefalinger, man oftest ville have givet via et management letter, men de er medtaget her på grund af bestyrelsens fokus på økonomistyring det forløbne år.

Konklusionerne i protokollatet ændres ikke før fremlæggelsen på bestyrelsens april møde. Der er tale om to "rene" påtegninger på hhv. den finansielle del og målrapporteringen. Budgetopfølgningen vurderes ikke at være tilfredsstillende, hvorfor en hurtig implementering af konkrete initiativer anbefales.

Herefter gennemgik revisorerne udkastet til protokol side for side for at give bestyrelsen mulighed for at stille afklarende spørgsmål og kommentere udkastet. På baggrund heraf justeres teksten i protokollatet forud for bestyrelsens underskrift på mødet 19. april.

Normal praksis i virksomhederne er, at revisionsprotokollater er en fortrolig kommunikation mellem revisor og bestyrelse. Bestyrelsen bad administrationen undersøge, hvordan reglerne er på dette område.

#### Rigsrevisionens rapport om CBS' årsrapport 2005

Eskild Nørregaard Jakobsen orienterede om, at det er aftalt, at Ernst & Young påtegner årsrapporten, mens Rigsrevisionens afrapportering består i brevet af 13. marts (bilag 4.9).

#### Årsrapporten – beretningsdelen

Bestyrelsen drøftede målgruppen for årsrapporten. Traditionelt har det primært været Videnskabsministeriet, der har haft interesse i rapporten, mens der nu må forventes en bredere interesse for universiteternes

årsrapporter. Bestyrelsen fandt det derfor væsentligt, at beretningen udformes, så den er tilgængelige for personer uden nært kendskab til CBS og universitetssektoren. Fokus skal være på de opnåede økonomiske og faglige resultater og nyskabelser samt de strategiske implikationer, ikke på de interne processer. Desuden bør centrale politiske budskaber som f.eks. de lave taxametre nævnes. Målrapporteringen ses af bestyrelsen som et komplicerende element, men bestyrelsen tog til efterretning, at det er et krav udefra, hvorfor den må indgå i rapporten i så kort form som muligt.

Formanden konkluderede, at der fremover må tilrettelægges en proces vedr. udarbejdelse af årsregnskab og årsrapport, der sikrer, at revisionen har noget at arbejde med, og at revisionen har en enkelt ansvarlig kontaktperson på CBS i processen. Der skal i tidsplanen tages højde for formøde mellem formandskab, direktion og revision før udsendelse af udkast til bestyrelsens behandling. Bestyrelsen fandt, at direktionen fremover må deltage mere i processen i forhold til revisionen.

Med udgangspunkt i udkastet til revisionsprotokollat og rapporterne fra Rigsrevisionen skal der udarbejdes et katalog over samtlige anbefalinger samt iværksættes aktiviteter til at rette op.

Der er behov for en særlig indsats for at styrke den centrale opfølgning på økonomien centralt og decentralt, herunder at få forankret det omkostningsbaserede princip og periodiseringsprincippet også i de decentrale miljøer.

Bestyrelsen glædede sig over, at årets resultat blev et væsentlig mindre underskud end forventet og udtrykte anerkendelse for den store indsats, der er gjort på hovedområderne for at rette op på økonomien. Det har været svært at bestyrelsen at forstå baggrunden for de mange udsving i økonomien i årets løb, hvilket primært ses som et udtryk for usikkerhed omkring økonomistyringen på CBS.

#### Budget 2006

På et spørgsmål fra formanden oplyste Eskild Nørregaard Jakobsen, at de udskudte udgifter i bilag 4.2 ikke kan opføres som hensættelser, men skal periodiseres. Bestyrelsen fandt flytning af omkostninger fra et år til et andet uproblematisk, hvis det var budgetteret, hvilket dog ikke var tilfældet her.

Rektor indstillede, at bestyrelsen fastholdt forventningen om et samlet resultat for 2006 på 7 mio. kr., trods de 13 mio. kr. i "udskudte udgifter", som direktionen ønskede overflyttet til 2006. Dette kan ske via forskydninger i det samlede CBS-budget, idet der er fleksibilitet flere steder i budgettet som f.eks. ledespuljen, indvendig bygningsvedligeholdelse osv. Bestyrelsen fandt det væsentligt at fastholde kravet om et positivt resultat i 2006, men udtrykte bekymring for, om der var den tilstrækkelige luft i det vedtagne budget til at rumme de 13 mio. kr.

Bestyrelsen godkendte overførslen af de 13 mio. kr. Bestyrelsen vil følge udviklingen i forhold til budgettet tæt; herunder ønskes periodisering af budgettet.

#### Campusplan

Universitetsdirektøren fremlagde den reviderede campusplan, der for sidste gang medtager sammenligningstal efter de tidligere principper. Notatet viser, at campusøkonomien også efter de nye regnskabsprincipper hænger

sammen. Tidsplaner og budgetter overholdes, men der er ikke råderum til nye aktiviteter.

Bestyrelsen tog den reviderede plan til efterretning. En ny campusplan fremlægges som tidligere aftalt på bestyrelsens decembermøde.

#### **5. Bestyrelsens selvevaluering, evaluering af rektors arbejde og samarbejdet med rektor/direktion (behandlet for lukkede døre)**

Rektor, prorektor, universitetsdirektør og referent forlod mødet under dette punkt.

Formanden drøfter bestyrelsens konklusioner med rektor snarest muligt efter dagens møde.

#### **6. Universitetsfusioner (behandlet for lukkede døre)**

Formanden bemærkede, at det udsendte udkast til brev til ministeriet ikke var udtryk for en detaljeret drøftelse mellem rektor og formand, men mere havde karakter af et arbejdsdokument.

Bestyrelsen fandt, at CBS stod overfor en af de største strategiske udfordringer nogen sinde, idet udfaldet af processen vil have store implikationer for CBS' fremtid. Bestyrelsen stillede sig åben overfor tanken om fusioner, om end det ikke stod klart, hvad regeringen ønskede at opnå.

Bestyrelsen fandt ikke den såkaldte "MIT-løsning" den mest oplagte for CBS. Centrale argumenter for en fusion er faglige synergier og komplementaritet og/eller økonomiske gevinster, men på grund af CBS' størrelse er der næppe stordriftsfordele at hente umiddelbart. Internationale erfaringer viser, at det kan være en attraktiv model at være en selvstændig business school som del af et større universitetsmiljø, såfremt der er en høj grad af faglig og økonomisk autonomi og en klar selvstændig profil udadtil.

Bestyrelsen bad rektor nedsætte en hurtigarbejdende intern task force med henblik på at få beskrevet den drivende ambition, de forretningsmæssige perspektiver osv. som baggrund for CBS' besvarelse af ministerens henvendelse. Udkast til brev fra CBS drøftes med formandskabet samt Peter Lorange før udsendelse til den samlede bestyrelse ultimo marts.

#### **7. Udviklingskontrakt 2006-08**

Universitetsdirektøren præsenterede udkast til udviklingskontrakt, der er revideret på baggrund af input fra bestyrelsen, ministeriet, akademiske råd, HSU m.fl. Kontrakten baserer sig på Strategi 2010 og dele af de foreliggende udkast til delstrategier, men er også i vidt omfang en videreførelse af Udviklingskontrakt 2005. Målsætningerne i det fremlagte udkast er fastlagt af rektor og dekaner m.fl. Ambitionsniveauet reflekterer de kendte økonomiske rammer og forventningerne om en udvikling i den eksterne finansiering.

Peter Lorange opfordrede til at revurdere den planlagte AMBA-akkreditering, da resultatet næppe står mål med indsatsen.

Formanden opfordrede bestyrelsens medlemmer til snarest muligt at indlevere skriftlige kommentarer til sekretariatet.

Bestyrelsen bemyndigede formand og rektor til at revidere kontraktudkastet og efterfølgende at forhandle det på plads med ministeren, hvilket skal ske inden udgangen af marts måned.

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

Rektor og direktør gav en kort status på arbejdet i de fire arbejdsgrupper. På mødet i april fremlægges en ny status for arbejdet. Som aftalt vil rektor til bestyrelsens junimøde fremlægge en indstilling om ny struktur.

Når den overordnede struktur er fastlagt, vil bestyrelsen drøfte institut- og centerstrukturen.

#### **8A. Oprettelse af to institutter på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur (behandlet for lukkede døre)**

Rektor præsenterede dekanens indstilling, der ligger i forlængelse af bestyrelsens beslutning på decembermødet om at nedlægge de tre institutter og centeret på fakultetet og at arbejde hen imod etablering af to nye institutter.

Bestyrelsen bemærkede, at de foreslåede navne kunne give associationer i retning af andre institutter på CBS med beslægtede aktiviteter. Bestyrelsen godkendte oprettelse af de to institutter som indstillet og bemyndigede rektor til at fastlægge de to nye institutnavne i samråd med dekanen.

#### **9. Studieeffektivitet**

Bestyrelsen fandt det udsendte materiale informativt, men mente ikke, at der var behov for at tage temaet op til fornyet behandling på det kommende møde.

Til decembermødet skal der foreligge en opfølgning på indsatsen, herunder på fakulteternes handlingsplaner.

#### **10. Beretninger**

Bestyrelsen tog beretningerne til efterretning.

#### **11. Øvrige meddelelser og eventuelt**

Der var intet til dette punkt.

#### **12. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger**

Rektor vil på sit åbne møde den 21. marts orientere om hovedkonklusioner fra dagens møde.

Bestyrelsen bad Lars Thorsen og Charlotte Aller sikre, at der herudover gives en kort intern information om centrale beslutninger snarest efter mødet.

Kommende møder:

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

**Godkendt af:**

Anders Knutsen, formand

Merete Eldrup, næstformand

Klaus Holse Andersen

Maja Gottschalk Andersen

Jens Frøslev Christensen

Doris Hansen

Niels Kjeldsen

Christian Kryger

Peter Lorange

Jan Molin

Kerstin Sahlin-Andersson

Lars Thorsen

8

**Set af:**

Peter Gorm Hansen