

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 29. oktober
2025)

29-10-2025 12:30 - 14:30

Online se link i mødeindkaldelse

Indhold

Punkt 1: 12.30-12.35 Godkendelse af dagsorden.....	1
--	---

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 12.35-12.45 Orientering om og drøftelse af den aktuelle politiske situation.....	2
---	---

Punkt 3: 12.45-13.15 Strategi: Godkendelse af en fokuseret portefølje og anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje.....	3
--	---

Punkt 4: 13.15-13.45 Præsentation af status på arbejdet med udvikling af kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029 mhp. input til direktionens videre drøftelse.....	4
--	---

Kategori - B-punkter

Punkt 5: 13.45-14.00 Øvrige meddelelser og evt.....	5
---	---

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 29. oktober 2025 afholdes som online møde via Teams.

Bestyrelsesmødet begynder kl. 12.30 og forventes afsluttet kl. 14.30.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på de enkelte forsider markeret, hvilket ”spor” de enkelte punkter hører til under.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 29. oktober 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 29. oktober 2025

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 29. oktober 2025

Tid:

Kl. 12.30-14.30 Bestyrelsesmøde

Sted:

Teams (se link i mødeindkaldelse)

		Bestyrelsesmøde 29. oktober 2025
<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
1	12.30-12.35	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 29. oktober 2025</i>
		<i>A-punkter</i>
2	12.35-12.45	Orientering om og drøftelse af den aktuelle politiske situation <i>Ingen bilag</i>
3	12.45-13.15	Strategi: Godkendelse af en fokuseret portefølje og anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje <i>Bilag:</i> <i>3.1 CBS' strategi</i> <i>3.2 En fokuseret portefølje: anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje</i>
4	13.15-13.45	Præsentation af status på arbejdet med udvikling af kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029 mhp. input til direktionens videre drøftelse <i>Bilag:</i> <i>4.1. Slides: Implementering af kandidatreformen</i>
		<i>B-punkter</i>
5	13.45-14.00	Øvrige meddelelser og evt. - Q3 økonomiopfølgning: Præsenteres til bestyrelsesmøde den 10. december 2025 - AI Use Case#3: EDQ Meeting Minutes Maker

		- Notat om optag til bestyrelsen <i>Bilag:</i> <i>5.1 AI Use Case#3: EDQ Meeting Minutes Maker</i> <i>5.2 Notat om optag</i>
6	14.00- 14.15	Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor <i>Ingen bilag</i>
7	14.15- 14.30	Lukket: Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i>

2. ORIENTERING OM OG DRØFTELSE AF DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Rektor giver en orientering om den aktuelle politiske situation.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 29. oktober 2025

3. GODKENDELSE AF EN FOKUSERET PORTEFØLJE OG ANBEFALINGER TIL DET VIDERE ARBEJDE MED CBS' STRATEGIPORTEFØLJE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

CBS' strategiske ambition er udtrykt i vores mission, vision og strategiske narrativ.

I forlængelse af de indledende drøftelser i bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 19. september 2025 om både overordnet strategi og de strategiske initiativer, har direktionen genbesøgt forslag til prioritering af den fremtidige strategiske portefølje mhp. at fokusere den strategiske retning yderligere. Samtidig ønsker direktionen, som diskuteret på bestyrelsesmødet, at fastholde den eksisterende rammestrategi: "We transform society with business". Strategien, som blev vedtaget i 2020, er fortsat en stærk ramme, der understøtter ambitionen om at bidrage til de store forandringer, udfordringer og muligheder, som samfundet står. Det gør vi gennem uddannelse og forskning i international topklasse, samt et øget samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

Strategien realiseres bl.a. gennem en række *strategiske initiativer*, som indgår i den tværgående strategiske portefølje, og som monitoreres af bestyrelsen, indtil de er modnet og indlejret i organisationen. Disse initiativer er kendetegnet ved, at de giver svar på de mest aktuelle udfordringer i vores omverden. Strategien realiseres desuden gennem andre *tværgående strategiske aktiviteter* på CBS, som allerede er indlejret i organisationen – f.eks. aktiviteter inden for grøn omstilling, iværksætteri og ejer-ledede virksomheder. Disse aktiviteter monitoreres af direktionen og er kendetegnet ved, at de er i drift, bidrager til CBS' brede identitet som business universitet og medvirker til at transformere samfundet. Hertil kommer *lokale strategiske aktiviteter*, som bl.a. tager afsæt i institutternes strategiske planer, og som er forankret lokalt og monitoreres af den lokale ledelse.

CBS' tværgående strategiske portefølje har de senere år bestået af en bred vifte af strategiske initiativer. Porteføljen blev allerede i februar 2024 reduceret fra elleve til seks initiativer, men bestyrelsens seneste drøftelser har tydeliggjort, at yderligere fokusering er nødvendig. Seks initiativer er for mange til at sikre den ønskede gennemslagskraft, både i organisationen og i CBS' eksterne profil. På denne baggrund anbefaler direktionen, at CBS fremover organiserer de strategiske initiativer indenfor ét strategisk hovedspor: *Societal Impact*. Dette hovedspor afspejler CBS' rolle som et universitet, der forholder sig aktivt til aktuelle dagsordener og forpligter sig på at bidrage til samfundsudfordringerne igennem vores forskning og uddannelser. Under dette hovedspor fastholdes således de tre initiativer, som vurderes at være umodne men forretningskritiske, og som har potentiale til at forandre dele af CBS' virke fundamentalt. Det drejer sig om områder, hvor CBS kan spille en markant og særlig rolle og bidrage med løsninger til erhvervsliv og samfund:

- Future Educational Landscape & Lifelong Learning
- AI & Digitalisation
- Geopolitics & Business Security.

Direktionen foreslår, at Nordic Nine, Responsible Leadership og (som allerede besluttet) Green Transition overflyttes fra bestyrelsens strategiske portefølje til direktionens portefølje. Initiativerne vurderes fortsat at have væsentlig strategisk betydning for CBS. Med overflytningen vil direktionen varetage en tættere styring og understøttelse af aktiviteterne, mens bestyrelsen i højere grad kan fokusere sit strategiske engagement på de initiativer, der forbliver i bestyrelsens portefølje.

Initiativerne finansieres af den strategiske pulje, som blev afsat i forbindelse med budget 2025.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender, at:

- CBS' nuværende rammestrategi "We transform society with business" fastholdes.
- Antallet af strategiske initiativer i bestyrelsens strategiske portefølje reduceres fra seks til tre under det strategiske hovedspor *Societal Impact*.
- Initiativerne *Future Educational Landscape & Lifelong Learning* *AI & Digitalisation* samt *Geopolitics & Business Security* bliver de tre centrale initiativer i det kommende år.
- *Nordic Nine*, *Responsible Leadership* og *Green Transition* overflyttes til direktionens portefølje, ligesom beslutningen om, at *Green Transition* overgår til drift, fastholdes.

Bilag:

3.1 CBS' strategi

3.2 En fokuseret portefølje: anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje

Møde i CBS bestyrelsen / 29. oktober 2025

Strategien er udarbejdet på engelsk.
Dette er en oversættelse af den vedtagne strategi.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_CBS'
strategi.pdf

CBS' STRATEGI



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

/ VORES MISSION /

Vi er nysgerrige, kritiske og innovative i vores tilgang til de muligheder og dilemmaer, erhvervslivet og samfundet står overfor

Vi arbejder inden for og på tværs af discipliner for at levere forskning og uddannelse på højeste niveau

Vi tager ansvar for samfundets udfordringer i samarbejde med erhvervslivet, offentlige institutioner og civilsamfund. Dette gør vi med udgangspunkt i vores nordiske arv



/ VORES VISION /

Vi stræber efter intellektuelt lederskab på globalt niveau. Den position vil vi forvalte til at skabe transformative løsninger på samfundets udfordringer. Vi når vores mål via nysgerrighed, kreative idéer og nye samarbejder.



/ NARRATIV /

Nysgerrighed skaber viden, innovation og forandringer. Men forandringer skaber ofte også udfordringer. Udfordringer som berører os alle: individer, organisationer og samfund. Ikke mindst, når det drejer sig om de store globale udfordringer.

Erhvervslivet påtager sig i stigende grad et ansvar for at løse disse udfordringer. Virksomheder og organisationer forsøger således at mobilisere nysgerrighed og innovation til gavn for hele planeten. CBS skal – i tæt samarbejde med disse aktører – finde løsninger, der kan være med til at forbedre og transformere vores samfund.

CBS er en globalt anerkendt business school med et bredt fokus, dybe rødder i den nordiske socioøkonomiske model og kendt for disciplinær og tværdisciplinær forskning og uddannelse af højeste kvalitet. Med denne unikke globale profil har vi ikke alene mulighederne, men også et helt særligt ansvar for at være med til at løse de store udfordringer. Vi skal adressere de store spørgsmål i vores forskning, og vi skal sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem vores uddannelser og tilbud om livslang læring.

Komplekse udfordringer kræver dog også en fælles indsats. Derfor skal CBS dyrke de tætte relationer til andre universiteter, offentlige institutioner, civilsamfundets interessenter og i særdeleshed erhvervslivet. I tæt samarbejde med disse partnere skal vi med udgangspunkt i vores nordiske tradition for ansvarlighed identificere de udfordringer, som verden står overfor og finde transformative løsninger til gavn for vores fælles fremtid.

CBS skal samtidig fortsætte med at forandre sig selv. Vi skal være endnu mere nysgerrige og ambitiøse, og vi skal tage mere ansvar og turde løbe flere risici. Derfor skal vi blive ved med at dyrke mangfoldigheden og robustheden i vores miljøer og fællesskaber – blandt studerende og blandt medarbejdere – og vi skal samtidig skabe muligheder for selvrefleksion og transformation hos den enkelte.

Kun ved at udvikle os selv kan vi bidrage til transformative forandringer i samfundet.

/ UDMØNTNING /

PRIORITETER

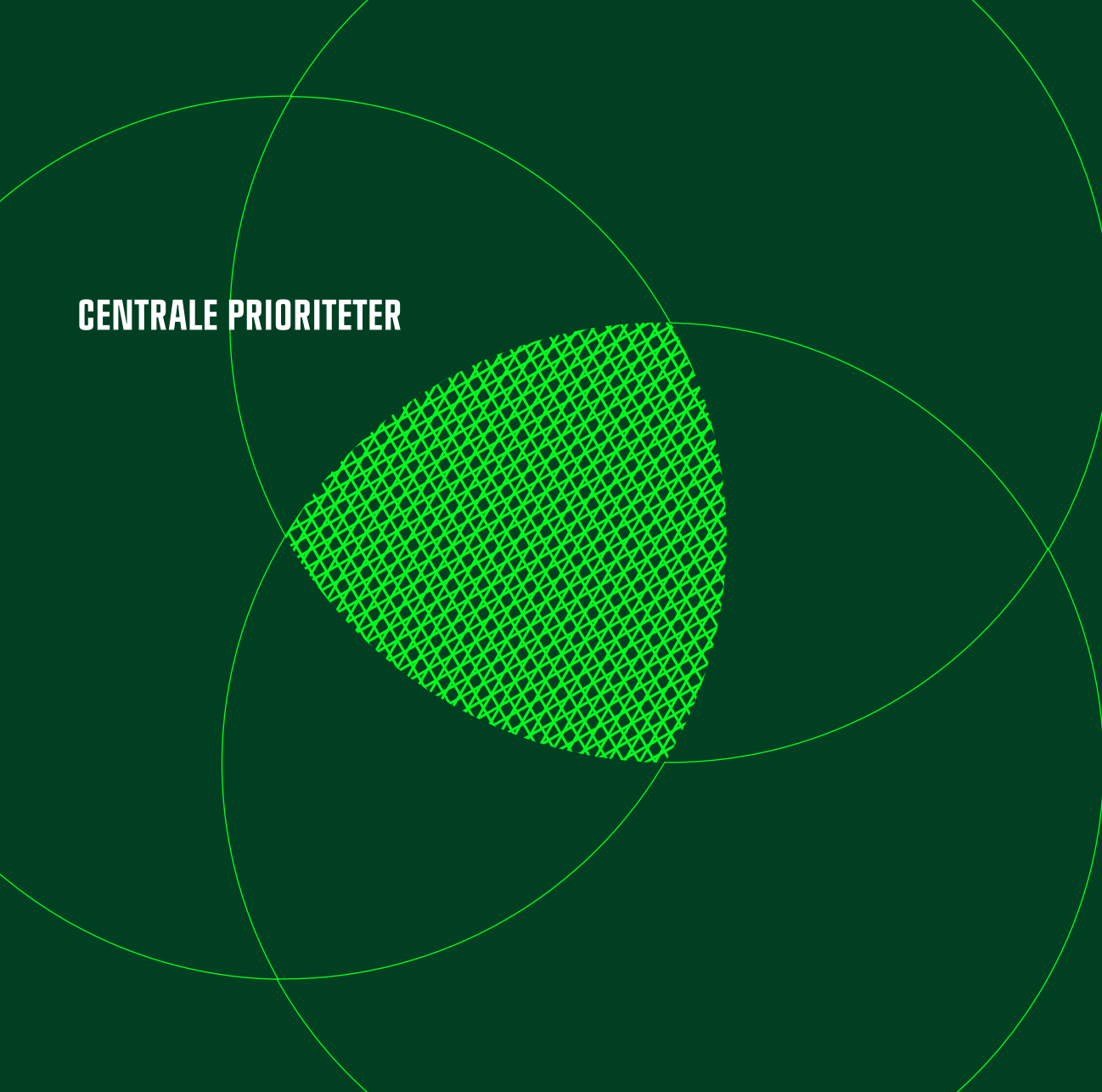
I kraft af vores nordiske rødder skiller vi os ud fra andre business schools: Vi har tradition for – og pligt til – at se ud over snævre forretningsanalyser og ensidige tilgange til erhvervslivet og i stedet uddanne ledere, som kan se på tværs af organisationer, individer og samfund, da de store udfordringer i dag netop går på tværs af disse. Dette er udgangspunktet for vores prioriteter.

I kernen, hvor samfund, individ og organisationer mødes, findes vores centrale prioriteter, som samtidig er forudsætningen for flere af vores øvrige prioriteter.

SAMFUND

INDIVID

ORGANISATION



CENTRALE PRIORITETER

At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere

At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitament og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter

At skabe incitament og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplin-baseret og transformativ uddannelse

At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

FORBUNDNE PRIORITETER

At styrke fire transformative elementer for studerende på alle uddannelser (om nødvendigt på bekostning af eksisterende fag):

- Udlandsophold
- Opstart af virksomhed
- Frivilligt arbejde i en organisation
- Deltagelse i et forskningsprojekt

At styrke tilknytningen til andre videnskabelige discipliner uden for CBS i udviklingen af uddannelserne

At udvikle ph.d.-uddannelsen, så kandidaterne får transformative kompetencer med udgangspunkt i forskning på højeste niveau

At udvikle en systematisk tilgang til måling af vores værdiskabelse for samfundet

At fokusere på eksterne finansieringskilder, der kan hjælpe med at skabe forskning på topniveau og transformere samfundet



SEPARATE PRIORITETER

At skabe muligheder for transformation af den enkelte via selvrefleksion og engagement i et mangfoldigt og dynamisk læringsfællesskab

At udvikle campusmiljøet på CBS for at øge inklusion og trivsel

At gentænke samspillet med praksis ved fx at udvikle vores portefølje af eksterne lektorer samt vores virksomhedspartner-skaber og eksterne samarbejder

At evaluere og udvikle optagelsessystemet i forhold til CBS' transformative ambitioner

NORDIC NINE

Copenhagen Business School udvikler faglige såvel som transformative kompetencer hos de studerende. Sammen stræber vi efter viden, der opbygger værdier, og værdier, der skaber fundament for handling. At være dimittend fra CBS betyder, at

VIDEN

du har en dyb faglig viden, som kan anvendes i en bred kontekst

du har en analytisk tilgang til data og kan håndtere ambiguitet

du har blik for menneskehedens udfordringer og har iværksætterens evne til at bidrage med løsninger

VÆRDIER

du arbejder resultatorienteret og tager samfundsansvar

du forstår etiske dilemmaer og har dømmekraften til at håndtere dem

du tænker kritisk og samarbejder konstruktivt

HANDLING

du skaber fremgang og værner om nye generationers ressourcer

du udvikler dig selv og andre ved altid at lære nyt og lære fra dig

du skaber værdi lokalt ved at samarbejde globalt

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_CBS' strategi.pdf

JUNI 2020

FOTOS:
Bjarke MacCarthy
Shutterstock

En fokuseret portefølje: anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje

Indledning

CBS' strategiske ambition er udtrykt i vores mission, vision og strategiske narrativ.

I forlængelse af de indledende drøftelser i bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 19. september 2025 om både den overordnede strategi og de strategiske initiativer, har direktionen genbesøgt forslag til prioritering af den fremtidige strategiske portefølje mhp. at fokusere den strategiske retning yderligere. Samtidig ønsker direktionen, som diskuteret på bestyrelsesmødet, at fastholde den eksisterende rammetrategi: "We transform society with business". Strategien, som blev vedtaget i 2020, er fortsat en stærk ramme, der understøtter ambitionen om at bidrage til de store forandringer, udfordringer og muligheder, som samfundet står overfor. Det gør vi gennem uddannelse og forskning i international topklasse, samt gennem et øget samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

Strategien realiseres bl.a. gennem en række *strategiske initiativer*, som indgår i den tværgående strategiske portefølje, og som monitoreres af bestyrelsen, indtil de er modnet og indlejret i organisationen. Disse initiativer er kendetegnet ved, at de giver svar på de mest aktuelle udfordringer i vores omverden.

Strategien realiseres desuden gennem *andre tværgående strategiske aktiviteter* på CBS, som allerede er indlejret i organisationen – f.eks. aktiviteter inden for grøn omstilling, iværksætteri og ejer-ledede virksomheder. Disse aktiviteter monitoreres af direktionen og er kendetegnet ved, at de er i drift, bidrager til CBS' brede identitet som business universitet og medvirker til at transformere samfundet. Hertil kommer *lokale strategiske aktiviteter*, som bl.a. tager afsæt i institutternes strategiske planer, og som er forankret lokalt og monitoreres af den lokale ledelse.

Behov for fokusering

CBS har i de senere år arbejdet med en bred portefølje af strategiske initiativer, som direktionen har drøftet med bestyrelsen og anvendt kommunikativt i forhold til organisationen. Dette dobbelte formål har imidlertid til tider gjort det vanskeligt at skabe en klar og fælles forståelse af den samlede strategi både i bestyrelsen og internt på CBS. Porteføljen blev allerede i februar 2024 reduceret fra elleve til seks initiativer, men bestyrelsens seneste drøftelser har tydeliggjort, at der fortsat er behov for yderligere fokusering. Seks initiativer er fortsat for mange til at opnå den ønskede gennemslagskraft både i organisationen og i CBS' eksterne profil.

På den ene side ønsker CBS fortsat at kommunikere udadtil, at universitetet allerede bidrager markant til at transformere samfundet gennem bl.a. grøn omstilling, iværksætteri og ansvarlig ledelse. På den anden side er det vigtigt, at CBS bidrager til at give svar på nye og aktuelle

udfordringer i vores omverden. Det gælder ift. det fremtidige uddannelseslandskab (kandidatreformen og livslang læring), kunstig intelligens samt geopolitik og erhvervslivets sikkerhed – alle områder, hvor direktionen aktivt søger bestyrelsens sparring.

Den fremtidige portefølje

På denne baggrund anbefaler direktionen, at CBS fremover organiserer de strategiske initiativer indenfor ét strategisk hovedspor: *Societal Impact*. Dette hovedspor afspejler CBS' rolle som et universitet, der forholder sig aktivt til aktuelle dagsordener og forpligter sig på at bidrage til samfundsudfordringerne igennem vores forskning og uddannelser. I forbindelse med ansættelse af en dekan for forskning, innovation og *societal impact* forventer CBS at etablere et paradigme (et modus operandi) for societal impact, som kan virke gennem uddannelse og dimittender, gennem forskning og gennem CBS' direkte engagement med andre organisationer i samfundet.

Under dette hovedspor fastholdes således de tre initiativer, som vurderes at være umodne men forretningskritiske, og som har potentiale til at forandre dele af CBS' virke fundamentalt. Det drejer sig om områder, hvor CBS kan spille en markant og særlig rolle og bidrage med løsninger til erhvervsliv og samfund:

Future Educational Landscape & Lifelong Learning – med kandidatreformen som en central forandringsopgave og med udvikling af livslang læring som en langsigtet styrkeposition. Dette initiativ er afgørende, fordi CBS bruger reformen som en løftestang til at udvikle uddannelsesporteføljen med nye formater og typer af uddannelser. Dermed åbnes helt nye muligheder for at styrke vores bidrag til livslang læring og imødekomme samfundets behov for fleksible og fremtidssikrede uddannelsesstilbud.

AI & Digitalisation – med fokus på de transformerende muligheder i kunstig intelligens og digitaliseringens brede potentiale inden for forskning, undervisning og administration. Initiativet er centralt, da udbredelsen af kunstig intelligens fundamentalt forandrer, hvordan både offentlige og private institutioner og virksomheder fungerer – ikke mindst universiteter, hvor forskningen og uddannelserne påvirkes markant. Pt. er initiativet fokuseret på kunstig intelligens, men CBS' AI-strategi skal være agil, så den kan tilpasses den hastige teknologiske udvikling og den transformation af erhvervslivet, som udviklingen bringer med sig.

Geopolitics & Business Security – et nyt initiativ, der samler og mobiliserer CBS' kompetencer på et område af voksende betydning for samfund og erhvervsliv. Initiativet er særligt aktuelt i lyset af den seneste tids sikkerheds- og geopolitiske udfordringer. Her ønsker CBS at bidrage med kvalificeret viden og analytisk indsigt i samspillet mellem globale magtforskydninger, erhvervslivets vilkår og nationale strategiske interesser.

Strategiske aktiviteter, som foreslås flyttet fra bestyrelsens portefølje

Green Transition vurderes at være en integreret og væsentlig del af CBS' identitet. De opnåede resultater betyder imidlertid, at initiativet ikke længere befinder sig i en udviklingsfase, hvor der er behov for løbende strategisk rammesætning. Det strategiske fokus på den grønne omstilling og bæredygtighed er, med andre ord, dybt indlejret i CBS' daglige virke. Det er på den baggrund, at bestyrelsen allerede på bestyrelsesmødet den 19. september 2025 besluttede, at Green Transition udgår af bestyrelsens strategiske portefølje.

Direktionen foreslår desuden, at **Nordic Nine** og **Responsible Leadership** overføres fra bestyrelsens strategiske portefølje til direktionens portefølje. Nordic Nine og Responsible Leadership er fortsat vigtige strategiske aktiviteter for CBS' identitet.

Nordic Nine er en tilgang, der i vid udstrækning er indlejret i CBS' uddannelsesudvikling og pædagogiske praksis. Arbejdet med at sikre, at de kompetencer, som Nordic Nine repræsenterer, bliver et synligt og konsistent element i CBS' profil og studenteroplevelse vil blive monitoreret af direktionen under ledelse af uddannelsesdekanen.

Responsible Leadership har i høj grad leveret på outreach-delen med fokus på en række aktiviteter, der har styrket CBS' synlighed inden for Leadership forskning og uddannelse. Initiativet har også bidraget til CBS' impact-agenda og engagement med '*business and society*' og øget samarbejdet på tværs af CBS. Det videre arbejde med at indlejre aktiviteten i relevante dele af organisationen vil blive monitoreret af direktionen under ledelse af prorektor.

Med overflytningen fra bestyrelsens til direktionens portefølje vil direktionen varetage en tættere styring og understøttelse af aktiviteterne, mens bestyrelsen i højere grad kan fokusere sit strategiske engagement på de initiativer, der forbliver i bestyrelsens portefølje.

Opsummering og anbefaling

Direktionen anbefaler, at bestyrelsen godkender, at:

- CBS' nuværende rammetrategi "We transform society with business" fastholdes.
- Antallet af strategiske initiativer i bestyrelsens strategiske portefølje reduceres fra seks til tre under det strategiske hovedspor *Societal Impact*.
- Initiativerne *Future Educational Landscape & Lifelong Learning*, *AI & Digitalisation* samt *Geopolitics & Business Security* bliver de tre centrale strategiske initiativer i det kommende år.
- *Nordic Nine* og *Responsible Leadership* overflyttes til direktionens portefølje, ligesom beslutningen om, at *Green Transition* overgår til drift, fastholdes.

Med dette valg styrkes CBS' strategiske gennemslagskraft. Strategien og de centrale prioriteter fastholdes som strategisk ambition og retning, men kræfterne i den strategiske portefølje fokuseres på de initiativer, der er umodne og afgørende for både CBS' fremtid og for vores bidrag til samfundet.

4. PRÆSENTATION AF STATUS PÅ ARBEJDET MED UDVIKLING AF KANDIDATPORTEFØLJEN FRA 2028 OG RETSKRAV FRA 2029 MHP. INPUT TIL DIREKTIONENS VIDERE DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Som opfølgning på seneste bestyrelsesmøde i september fremlægger Uddannelsesdekanen direktionens ambitioner for CBS' uddannelseslandskab i 2032, herunder giver status på arbejdet med implementering af kandidatreformen. Det skal i den sammenhæng fremhæves, at CBS er underlagt en dimensionering på både bachelor- og kandidatniveau og skal således nå fra en samlet tilgang i 2023 på 6.485 til en samlet tilgang i 2030 på 5.532.

Studienævnene indsendte den 15. september deres forslag til uddannelsesportefølje fra 2028. Siden er igangsat en involveringsproces af alle relevante fora mhp. at kvalificere den kommende beslutning om den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje, herunder udvikling af kandidatuddannelser i nye formater samt lukning af eksisterende 2-årige uddannelser med fokus på 2028 og retskrav fra 2029. Den godkendte procesplan følges, og der træffes en endelig beslutning i direktionen den 17. december.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter perspektiverne for CBS' uddannelseslandskab og tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

4.1. Slides: Implementering af kandidatreformen

Møde i CBS bestyrelsen / 29. oktober 2025

IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORM EN

Bestyrelsesmøde d. 29. oktober 2025

Hvad er målet for CBS' uddannelseslandskab i 2032?



- Et førende europæisk business universitet med stærke forskningsmiljøer og en tydelig profil baseret på nordiske værdier
- Tæt samarbejde med erhvervslivet
- Tiltrækning af danske og internationale talenter til et fagligt stærkt og attraktivt studie- og læringsmiljø
- Alle studerende udvikler transformative kompetencer
- Fleksibel tilgang til læring – flere formater, samme høje kvalitet

Status på arbejdet med implementering af kandidatreformen

- Studienævnene har sendt forslag til ny uddannelses-portefølje fra 2028 (15/9)
- Dialogmøder mellem uddannelsesdekan og studieledere mhp. justering af forslagene (uge 42)
- Dialogmøder med institutledere, Akademisk Råd, aftagerpaneler, Business Panel og CBS Students (uge 43->)
- Udvikling af uddannelsesportføljen skal balancere mellem strategi/ambition, efterspørgsel (erhvervsliv og studerende) og de politiske ambitioner.
- Porteføljen udvikles inden for rammerne af de vedtagne strategiske og strukturelle principper



Rammebetingelser for kandidatstudiepladserne på CBS frem til 2032

	2025	Mål i 2028	Mål i 2030	Mål i 2032
Antal kandidatuddannelser	30	xx	xx	30
2-årige (120 ECTS)	3.223	2.193	1.991	1.789
1-årige (75 ECTS)	-	Ca. 400	Ca. 400	Ca. 400
Erhvervskandidat	147	Ca. 400	Ca. 600	Ca. 800

CBS' kandidatlandskab forventes i 2028 at se sådan ud



- 27% af kandidatpladserne (ca. 800) er i nye formater (75 ECTS og Erhvervskandidat)
- Op til 7 nye kandidatuddannelser vil blive udvalgt til prækvalifikation, og der forventes lukning af 3-4 af de nuværende 2-årige uddannelser
- Vi får et styrket fokus på AI, geopolitik og bæredygtighed i vores uddannelseslandskab
- Vi får etableret et endnu tættere samarbejde med erhvervslivet om de nye erhvervs-kandidater.

5. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Formålet med punktet er, at bestyrelsen kan orienteres om og stille spørgsmål til sager, der umiddelbart ligger uden for bestyrelsens område, men som det vurderes vigtigt, at den kender til/er opdateret omkring. Den fungerende formand og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

AI use cases

Som led i den løbende orientering om status på implementeringen af CBS' AI strategi er der i bilag 5.1. beskrevet EDQ's Meeting Minutes Maker.

Notat om optag

Bilag 5.2 giver en orientering vedrørende optag på CBS' fuldtidsuddannelser.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

5.1 AI Use Case#3: EDQ Meeting Minutes Maker

5.2 Notat om optag

Møde i CBS bestyrelsen / 29. oktober 2025

AI Use Case#3: EDQ Meeting Minutes Maker

Educational Development and Quality (EDQ) Meeting Minutes Maker

EDQ har trænet en Custom ChatGPT til at skrive referater fra deres afdelingsmøder. Det er gjort på den måde, at GPTen har fået instruktioner til, hvordan referatet skal se ud, og den er blevet forberedt ved at få adgang til tidligere referater fra afdelingsmøder. Løsningen er blandt andet instrueret i at holde et professionelt sprog og undgå at tilføje indhold, der ikke findes i den uploadede mødetransskription. Herudover er løsningen instrueret i at producere et referat i Word-format.

Anvendelse i praksis

Afdelingsmøderne i EDQ bliver optaget med en funktion i Word eller Panopto.

Tidligere brugte den ansvarlige for referaterne meget lang tid på at omdanne transskriberingen af afdelingsmøderne til et referat eller at renskrive noter og få det til at passe ind i det korrekte format. Nu lægges transskriptionen ind i ChatGPT, og den danner referatet på baggrund af instrukserne. Herefter læses referatet igennem, før det sendes ud.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

En custom GPT eller Copilot-agent, der kan omdanne mødeoptagelser/transskriptioner til referater kan potentielt frigøre mange arbejdstimer for referenter.

Med denne løsning opnår EDQ en markant tidsbesparelse og en væsentlig mere ensartet kvalitet i referaterne. Ved at automatisere store dele af processen kan medarbejderne fokusere på mere værdiskabende opgaver, og fejlrisikoen ved manuel renskrivning reduceres betydeligt. Samtidig sikrer brugen af AI, at referaterne følger organisationens skabeloner og krav, hvilket øger gennemsigtigheden og genbrugeligheden af mødedokumentationen.

Foreløbige indsigter og næste skidt

Løsningen kan udbredes til andre afdelinger på CBS, der vil drage fordel af en markant tidsbesparelse i forhold til referatskrivning. Særligt efter implementering af Copilot 365 kan Copilot-agenter tilpasses de individuelle behov for skabeloner og indhold i referater, som de enkelte afdelinger har.

Notat om optag

Dette notat indeholder en kort gennemgang af optaget på CBS' fuldtidsuddannelser med særligt fokus på emner og indsatser af betydning for frafald og gennemførsel, der ligger i perioden fra ansøgning frem til 1. oktober 2025.

Ansøgningstal

De seneste tre år er ansøgertallet (målt på antal 1. prioriteter) steget. På bachelor med 7%; på kandidat med 28%. Stigningen skyldes først og fremmest flere ansøgere med international uddannelsesbaggrund, mens antallet af ansøgere med dansk uddannelsesbaggrund er stabilt. Lukningen af tre bacheloruddannelser i 2025 har ikke umiddelbart haft indflydelse på ansøgertallet til CBS' bacheloruddannelser.

Køn

Kønsfordelingen blandt både ansøgere og optagne studerende har været konstant over de seneste tre år med en ligelig fordeling mellem mænd og kvinder; der er dog betydelige forskelle mellem de enkelte uddannelser. Uddannelser med en skæv kønsbalance, dvs. under 30% af det mindretallige køn, har særligt fokus på, hvordan der kan arbejdes med at ændre dette.

Uddannelsesbaggrund

På bachelor udgør ansøgere med dansk gymnasial eksamen 60%, mens de udgør 79% af de optagne (nye studerende per 1. oktober). Ansøgere med international baggrund kommer fra ca. 100 forskellige lande; blandt de optagne udgør Norge, Sverige og Tyskland de største grupper.

På kandidat udgør ansøgere med CBS-uddannelsesbaggrund 28%, ansøgere med øvrig dansk uddannelsesbaggrund udgør 13%, mens ansøgere med international uddannelsesbaggrund udgør 59%. Når det kommer til optagne, er fordelingen 64% med en CBS-uddannelsesbaggrund, 9% med øvrig dansk uddannelsesbaggrund og 27% med en international uddannelsesbaggrund. Ansøgere med international baggrund kommer fra ca. 100 forskellige lande; blandt de optagne udgør Tyskland, Italien og Norge de største grupper.

Gennemsnit

Den gennemsnitlige kvotient for at blive optaget gennem Kvote 1 på CBS' bacheloruddannelser er steget fra 9,1 til 9,3 i 2025, hvilket er et udtryk for øget

konkurrence om studiepladserne. Denne udvikling er et resultat af stigende antal ansøgere (især flere ansøgere med international baggrund) og sektordimensioneringen, der i 2025 begrænsede antallet af pladser på CBS' bacheloruddannelser.

De rigtige ansøgere på de rigtige pladser

Et gennemgående princip for CBS' rekruttering af ansøgere er "de rigtige ansøgere på de rigtige pladser". Det betyder, at vi ikke laver direkte markedsføring, men information og kommunikation, der så vidt muligt sikrer, at ansøgere er oplyst om mulighederne på CBS og forskellene på vores uddannelser. Vi arbejder også med, gennem valgvejledning, at sætte ansøgere i stand til at foretage et velkvalificeret uddannelsesvalg. Rekruttering er således den første indsats ift. fastholdelse og gennemførelse; samtidig er det med til at sikre et højt akademisk niveau blandt de studerende.

Optag og SPS

Vi arbejder målrettet med at give tidligere svar til ansøgere med behov for SPS (specialpædagogisk støtte) på vores bacheloruddannelser. Dette giver mulighed for, at de ansøgere med behov for SPS, der kan tilbydes plads, kan søge om de rigtige hjælpemidler tidligere, således at disse så vidt muligt er på plads til studiestart. Samtidig ved vi (fx fra en nylig udkommet EVA-rapport), at studiestart er et "pain point" for SPS-studerende, og vi arbejder derfor med forskellige former for tidlig introduktion til CBS, fx besøg på campus og hjælp til varige dispensationer, så SPS-studerende i højere grad kan koncentrere sig om at være studerende og indgå på lige fod med andre studerende ved studiestart. Denne indsats har stor betydning for fastholdelse af SPS-studerende og deres gennemførelse.

Pre-boarding

Generelt er tidlig indsats ift. fastholdelse vigtig, og tiden fra ansøgning over tilbud om plads til studiestart kan være lang for alle ansøgere, men især for internationale. Vi arbejder derfor aktivt med pre-boarding, fx gennem særlige online arrangementer for internationale studerende, der er tilbudt plads på CBS, hvor der er mulighed for at stille spørgsmål og forberede sig på et studieliv på CBS og i Danmark. Det frivillige studenterkorps International Student Ambassadors spiller en vigtig rolle i peer-to-peer vejledning af nye internationale studerende, da de kan give andre indfaldsvinkler og sparring fra et studenterperspektiv. Vi bygger videre på denne viden om peer-to-peer kontakt ved igangsætningen af et projekt, der bygger på en online platform til rådighed for nye studerende før og under studiestart, og som vil være et pilottilbud i 2026. Det er forventningen, at dette initiativ kan øge trivsel og mindske tidligt frafald blandt nye studerende.

Diversitet

CBS optager ca. 30% af alle ansøgere til vores bacheloruddannelser gennem Kvote 2, hvilket er relativt højt sammenlignet med de øvrige universiteter og

giver mulighed for, at kvalificerede ansøgere, der ikke har gennemsnittet til at blive optaget gennem Kvote 1, kan blive vurderet på andre parametre. Samtidig har vi arbejdet med at øge geografisk og socioøkonomisk diversitet; dette er ikke let grundet lovgrundlaget for optagelse, men inden for de givne rammer er der justeret på diverse kriterier. Endvidere har CBS gennem flere år arbejdet med ”Master Class” for udvalgte gymnasier på Sjælland, der giver en introduktion til det faglige arbejde på CBS og til vores uddannelser.

Studiestart og studiestartskampagne

Vi har gennem længere tid arbejdet aktivt med en tryk og faglig studiestart for alle nye studerende, hvor der fx er vægt på uddannelse af studiestartskoordinatorer, som ofte er kulturbærere på de enkelte studier. Kontinuerlig evaluering og udvikling af studiestart er grundlæggende for arbejdet, da det sikrer relevans for studerende og understøtter opfyldelse af CBS’ ønsker for studiestart.

Studiestartskampagnen afvikles to uger omkring studiestart og indeholder digitale og fysiske budskaber, som har til formål at understøtte de studerendes start på CBS. Kampagnen fortæller de studerende, at det er helt normalt, hvis de føler sig anderledes og alene, samtidig med, at den understreger, at CBS tilbyder hjælp, ligesom de kan hjælpe sig selv ved at tale med andre studerende om, hvordan de har det. Et eksempel på et budskab er: “**YES**, being new is awkward, **AND** that's why we're here”.

Tekniske bemærkninger

Vedhæftede datasæt bygger på 1. prioritetsansøgninger for både bachelor og kandidat, da dette er den normale måde at opgøre på, jf. KOT, og da dette giver det mest retvisende billede af ansøgerinteressen for en uddannelse. Det samlede antal ansøgninger ser således ud:

Samlet antal ansøgninger	2025	2024	2023
Bachelor	18.037	18.608	17.128
Kandidat	18.023	16.163	14.169

I en optagelsessammenhæng er 1. oktober skæringspunkt for opgørelsen af antallet af optagne, dvs. nye studerende; frafald før denne dato benævnes “tidligt frafald”. Dette notat beskæftiger sig således kun med emner, der ligger inden denne dato.