

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 17. juni 2025 afholdes som fysisk møde hos BioInnovation Institute (BII), Ole Maaløes Vej 3, 2200 København, mødelokale Boardroom.

Der er rundvisning og præsentation af BII samt sandwich fra kl. 12.00-13.00.

Bestyrelsesmødet begynder kl. 13.00 og forventes afsluttet kl. 17.00.

Efter mødets afslutning kl. 17.00 vil der være lejlighed til at ønske hinanden en god sommer.

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 17. juni 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 17. juni 2025

Tid:

Kl. 12.00-13.00 Sandwich og introduktion til BII

Kl. 13.00-17.00 Bestyrelsesmøde

Kl. 17.00-17.30 God sommer

Sted:

OBS! Mødet foregår hos BioInnovation Institute, Ole Maaløes Vej 2, 2200 København N,
mødelokale: Boardroom.

Afbud: Marie Louise Mors

Gæster: Næstforpersoner Kristian Miltersen og Liv Egholm fra Akademisk Råd under punkt 6.

		Bestyrelsesmøde 17. juni 2024
Pkt.	Tid	Emne og bilag
	12.00-13.00	Sandwich og introduktion til BII
1	13.00-13.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 17. juni 2025</i>
2	13.05-13.20	Orientering om og drøftelse af den aktuelle politiske situation <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter
3	13.20-14.00	Orientering og drøftelse af plan for implementering af kandidatreform samt estimat for ressourcetræk <i>Bilag:</i> <i>3.1 Fortroligt: One pagers Top 7 for Board of Directors</i> <i>3.2 Principper for strategisk udvikling af CBS' uddannelsesportefølje</i> <i>3.3 Tidsplan for implementering af kandidatreform på CBS</i> <i>3.4 Estimater af ressourcetræk for implementering af kandidatreformen på CBS</i>

4	14.00-14.20	Økonomiopfølgning – godkendelse af Q1 2025 <i>Bilag:</i> <i>4.1 Økonomiopfølgning Q1 2025</i>
	14.20-14.35	Pause
5	14.35-15.10	Strategi: - Orientering om arbejdet med implementering af CBS' AI strategi - Udkast til CBS' digitaliseringsstrategi - Status på geopolitisk indsats <i>Bilag:</i> <i>5.1 Status på implementering af CBS' AI strategi</i> <i>5.2 CBS' AI strategi</i> <i>5.3 Udkast til CBS' digitaliseringsstrategi</i> <i>5.4 CBS Business, Security, and Geopolitics. Status to CBS Board of Directors, June 2025</i>
		B-punkter
6	15.10-15.40	Akademisk Råds rapport til bestyrelsen <i>Bilag:</i> <i>6.1 Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2024</i>
7	15.40-15.50	Afrapportering på Gender Equality Plan (GEP) <i>Bilag:</i> <i>7.1 Diversity, Equity & Inclusion Report 2024</i>
8	15.50-16.10	Øvrige meddelelser og evt. - Skriftlig orientering om status for NytSIS - Fortrolig skriftlig orientering om opfølgning på afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed <i>8.1 Skriftlig orientering om status for NytSIS</i> <i>8.2 Fortroligt: Opfølgning på bestyrelsesmøde - informationssikkerhed</i>
9	16.10-16.40	Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor <i>Ingen bilag</i>
10	16.40-17.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i>

	17.00- 17.30	God sommer

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, herunder det arbejde, der pågår i forlængelse af kandidatreformen.

Det indstilles, at:

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

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

3. ORIENTERING OG DRØFTELSE AF PLAN FOR IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORM SAMT ESTIMAT FOR RESSOURCETRÆK

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Uddannelsesdekanen giver en status for implementering af kandidatreformen på CBS og herunder estimat for ressourcetræk.

Fristen for call for nye uddannelser var 28. april. Direktionen modtog i alt 30 forslag, heraf var ca. halvdelen forslag til uddannelser med første optag i 2027.

Disse forslag har været drøftet i Uddannelsesforum, institutlederkredsen og Business Panel. Forslagene vil også blive drøftet i Akademisk Råd, og Student Senate har fået mulighed for at bidrage via en skriftlig høring.

Direktionen har på møde den 4. juni foretaget en første selektion af forslagene til uddannelser med første optag af studerende i 2027. Den endelige beslutning om, hvilke uddannelser der skal gå videre til prækvalifikation mhp. at kunne optage studerende fra 2027, træffes efter planen den 18. juni.

Alle uddannelsesforslag får en foreløbig feedback. Nogle forslag vil få afslag, mens de fleste formentlig vil gå videre til studienævnenes videre arbejde med det samlede uddannelseslandskab i 2028. Deadline for studienævnenes videre arbejde er den 15. september. Der er vedtaget en række strategiske principper til brug for CBS' opgave med at udvikle uddannelsesporteføljen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen kommer med input til direktionens første selektion af forslag til uddannelser med første optag af studerende i 2027.

Bilag:

*3.1 **Fortroligt:** One pagers Top 7 for Board of Directors*

3.2 Principper for strategisk udvikling af CBS' uddannelsesportefølje

3.3 Tidsplan for implementering af kandidatreform på CBS

3.4 Estimat af ressourcetræk for implementering af kandidatreformen på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025



Principper for strategisk udvikling af CBS' uddannelsesportefølje

Maj 2025



Principper

Principperne er formuleret på baggrund af de drøftelser, der fandt sted i Uddannelsesforum og institutlederkredsen d. 12. og 13. maj 2025 samt følgende dokumenter:

- CBS' strategi og høringsskrivelsen om ny portefølje, organisering og governance samt det forudgående projekt, Strategic Programme Portfolio Review.
- CBS' kvalitetspolitik
- Stakeholderanalysen 2024
- Kandidatudvalgets rapporter samt løbende viden om, hvilke praktiske og tekniske løsninger der er mulige inden for reformens rammer

Principperne skal anvendes i koordinering med de øvrige universiteter i Danmark. CBS' ambition er at bruge de forskellige uddannelsesformater strategisk i udviklingen af sin portefølje for at imødekomme interessen fra studenter- og aftagermarkeder samtidig med, at der tages højde for dimensionering.

Strategiske principper

1. Strategisk styring og ensartet høj kvalitet

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- aktivt styres i overensstemmelse med strategien
- på tværs af alle uddannelser levere robuste og forskningsbaserede uddannelser af ensartet høj kvalitet, der matcher både CBS' kvalitetspolitik og akkrediteringsstandarder
- have klart definerede og differentierede uddannelser, så de er forståelige, relevante og attraktive for både ansøgere og aftagere
- have uddannelser, der varierer i format, men kunne tilbyde samme læring over tid via forskellige muligheder for livslang læring

2. Strategisk retning og faglig profil

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- afspejle CBS' faglige profil som et bredt business-universitet, der tilbyder forskningsbaserede uddannelser inden for erhvervsøkonomiske discipliner og i kombination med andre fagområder
- udvikles med blik for behov og efterspørgsel hos ansøgere og aftagere, samtidig med at CBS' strategiske sigte og faglige prioriteringer fastholdes

3. Disciplinære, interdisciplinære og transformative kompetencer

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- udvikle de studerendes disciplinære, interdisciplinære og transformative kompetencer på tværs af alle uddannelser

- sikre, at de transformative kompetencer udvikles gennem integration af Nordic Nine, så vores dimittender er rustet til at forstå og bidrage til løsningen af samfundets komplekse udfordringer

4. Mangfoldighed og inkluderende studiemiljøer

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- afspejle ambitionen om øget mangfoldighed blandt de studerende, herunder i forhold til fx køn, geografi og social baggrund
- sikre, at øget mangfoldighed understøtter både arbejdsmarkedets behov og CBS' samfundspåvirkning
- sikre, at læring og trivsel forudsætter et inkluderende og trygt studiemiljø, som skal være en integreret del af porteføljeudviklingen

5. Internationalisering og globalt udsyn

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- afspejle og fastholde CBS' position som et internationalt business-universitet, og udviklingen af porteføljen skal også fremadrettet bidrage til dette
- samlet set sikre et internationalt perspektiv, fx i forhold til undervisningssprog, studenterdiversitet, rekruttering af internationale forskere og tilstedeværelse af globale problemstillinger i uddannelsernes indhold

Strukturelle principper

6. Fleksibilitet, overgange og livslang læring

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- sikre tydelige og fleksible overgange mellem bachelor- og kandidatuddannelser
- understøtte livslang læring og tilbyde en variation af formater, herunder 2-årige og 1-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser
- være tilstrækkeligt fleksibel til at tiltrække forskellige målgrupper og understøtte forskellige karriere- og forskerveje i overensstemmelse med de politiske ambitioner

7. Variation i uddannelses-formater og sprog

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- afspejle, at alle studienævn tilstræber at udbyde både 2- og 1-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser
- afspejle balance mellem dansk- og engelsksprogede udbud

8. Matrixorganisering og faglig forankring

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- afspejle matrixorganiseringen, der sikrer, at CBS' uddannelser trækker på flere faglige miljøer og institutter, understøtter samarbejde om forskningsbaseret undervisning og skaber sammenhæng mellem uddannelsernes indhold og aftagernes behov

9. Strategisk udvikling frem for udvidelse

CBS' uddannelsesportefølje skal:

- udvikles gennem strategiske prioriteringer frem for at udbyde flere uddannelser
- afspejle, at økonomisk bæredygtighed er et centralt hensyn, men at andre faktorer undtagelsesvist kan vægte højere

Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'

Implementering af kandidatreform og den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje er en omfattende strategisk indsats, der strækker sig over flere år. Formålet med indsatsen er at udvikle og træffe beslutning om tilpasningen af kandidatuddannelserne under hensyn til kandidatreformens krav til CBS og CBS' strategi for uddannelsesporteføljen. CBS har, siden reformen blev annonceret, løbende været i dialog med organisationen og virksomheder f.eks. gennem arbejdet med SPPR, dialogen med den maritime sektor, konsulentbranchen, Novo Nordisk, DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, etc. Det har givet god viden om CBS' handlemuligheder for implementering af reformen og de mulige konsekvenser, dette kan have for porteføljen. Planen bygger videre på denne viden.

Proces- og tidsplan

I det følgende er beskrevet en foreløbig proces- og tidsplan.

Overordnet om planen:

- Implementeringen anvender den eksisterende organisering/governance – dvs. fx Uddannelsesforum, Akademisk Råd, studienævn, institutledere, hovedsamarbejdsudvalg mv., ift. inddragelse og beslutninger.
- Det er centralt for CBS at inddrage medarbejdere, studerende, bestyrelse og aftagere i processen, dog under hensyntagen til, at de politiske ambitioner betyder, at der arbejdes under betydelige tidsmæssige begrænsninger.
- Økonomiske konsekvenser og administrativt ressource-træk for CBS ifm. udvikling, omlægninger og justeringer vurderes løbende.

Måned	Aktiviteter	Dialog med eksterne interessenter	Beslutninger	Vigtige datoer
September - November 2024	Opfølgende dialog med organisationen mhp. input til 1-årige, erhvervskandidatuddannelser (EKA), 45+, retskrav og implementeringsproces. Møder: 7. november: Akademisk Råd 14. november: CBS Students 26. november: institutledere og afgående studieledere Opfølgende dialog med erhvervslivet om samarbejde om 1-årige og EKA. Input anvendes i udarbejdelse af institutionsplan og videre implementering. Møder: 24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer Valg til nye studienævn og plan for onboarding af nye studienævn og Uddannelsesforum.	24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer	Beslutning om etablering af 2-3 pilotuddannelser med optag fra 2027 Beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende 2025	

December 2024	Medio december udmelding til organisationen om retskrav for nye bachelorstuderende i 2025. Dvs. for bachelorstuderende med retskrav til kandidatuddannelse i 2028. Nye bachelorstuderende informeres om retskrav ved åbent hus i januar. 10. december: Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen. 17. december: Town hall meeting om kandidatreform. Projektleder med ansvar for projektet "Future Educational Landscape and Lifelong Learning" tiltræder, og projektet etableres. Implementeringsplan påbegyndes samt udarbejdelse af forslag til kommissorium (inkl. projektressourcer). Call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og rammer for 1-årige og EKA forberedes. Koncept for justering af eksisterende portefølje til brug for studienævnenes arbejde forberedes.	16. december: Deloitte 20. december: DI & Dansk Erhverv		Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen den 10. december Town hall meeting om kandidatreform den 17. december
---------------	---	---	--	--

Januar 2025	6.-13. januar: Konstituering af nye studienævn inkl. indstilling af studieledere. Uddannelsesansvarlige udpeges 31. januar.	28. januar: CBS Business Panel	Beslutning om kommissorium for projektet for den strategiske indsats Beslutning om organisering og ressourcer til implementering af kandidatreformen	Første møde i Uddannelsesforum. 20. januar
-------------	---	--------------------------------	---	--

	20. januar: Etablering af Uddannelsesforum. Opgaven ifm. kandidatreform præsenteres. 28. januar: CBS Business Panel Konkretisering af koncepter for 1-årige og kobling til EKA og 45+ påbegyndes, og der formuleres et narrativ om dette til information til nye studerende. Udarbejdelse af et forslag til call for nye uddannelser, inkl. kriterier for udvælgelse og forslag til justering af øvrige uddannelser.			Åbent Hus nye bachelor studerende 30. januar
Februar 2025	3.-4. februar: Uddannelsesforum kvalificerer call for 1- årige/EKA, inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og for forslag til justering af porteføljen. 6. februar: Møde med Deloitte. 10 februar: Møde med Finans Danmark Høring af lovgivning ift. implementering af reformen. Afklaring af strategiske ønsker til udvikling og justeringer af kandidatområderne. Inddragelse af institutledere ift. kvalificering af call. 27. februar: Studienævnseminar om bl.a. call. Studienævn påbegynder arbejde med egen fremtidig portefølje.	6. februar: Deloitte 10. februar: Finans Danmark	Beslutning om overordnet koncept for kobling af 1-årige/EKA/+45 Beslutning om call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og justering af porteføljen	Call for nye uddannelser udsendes 28. februar

	28. februar: Call for nye uddannelser udsendes.			
--	---	--	--	--

Marts 2025	Påbegyndelse af en konkretisering af struktur og rammer for 1-årige og EKA. De faglige miljøer udarbejder forslag til nye uddannelser med opstart 2027 samt 2028, 2029 og senere. 10. marts: Møde om call for nye uddannelser. 17. marts: Akademisk Råd orienteres om call og beslutningsproces. 26. marts: Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling.			Møde om call for nye uddannelser. 10. marts Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 26. marts
April 2025	Ad hoc arbejdsgrupper bestående af VIP og TAP igangsættes mhp. at skabe rammer for indhold, struktur og erhvervskandidatuddannelser. Møder med politiske ordførere. 1. april: Dialogmøde med Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank. 9. april: Drøftelse i direktionen om estimat for ressourcetræk ifm. implementering. 28. april: møde med Dansk Erhvervs rådgiverudvalg. 28. april: Deadline for call til nye uddannelser.	1. april: Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank April: Møder med politiske ordførere 28. april: Dansk Erhvervs rådgiverudvalg		Deadline for call til nye uddannelser 28. april

Maj 2025	Sammenfatning af indkomne forslag til nye uddannelser og justeringer. 12. maj: Uddannelsesforum drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen. 13. maj: Institutlederne drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen. 28. maj: Drøftelse i CBS Business Panel. Studienævn påbegynder næste fase med arbejdet med egen fremtidig portefølje.	23. maj: Institutionsplan delt med DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, FSR. 28. maj: CBS Business Panel		Indmelding af institutionsplan. 23. maj.
Juni 2025	1. juni: Deadline skriftlig høring vedr. pilotuddannelser i Student Senat. 4. juni: Direktionen har første drøftelse og selektion af indkomne forslag mhp. at forberede beslutning om uddannelser med optag fra 2027. 10. juni: Akademisk råd drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen. 17. juni: Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder status for direktionens drøftelser om nye uddannelser med optag fra 2027 samt estimat for ressourcetræk. 18. juni: Direktionen har anden drøftelse af indkomne forslag mhp. at træffe beslutning om uddannelser med optag 2027, der skal indstilles til			Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder status for direktionens drøftelser om nye uddannelser med optag fra 202717. juni

	ministerens godkendelse. Ultimo juni: Forberedelse af ansøgning om prækvalifikation af nye uddannelser med optag fra 2027 påbegyndes.			
Juli 2025				
August 2025	25. august: Møde med DI Rådgiverne. Udviklingsarbejde for uddannelser med optag 2027 påbegyndes.	25. august: Møde med DI Rådgiverne		
September 2025	15. september: Deadline for studienævnenes arbejde med forslag til CBS' samlede uddannelseslandskab fra 2028. 15. september: Uddannelsesforum drøfter det samlede uddannelseslandskab på CBS fra 2028. 16. september: Institutlederne drøfter det samlede uddannelseslandskab på CBS fra 2028. 17. september: Akademisk Råd drøfter det samlede uddannelseslandskab på CBS fra 2028. 19. september: Bestyrelsen får status for implementering af kandidatreform, herunder CBS' samlede uddannelseslandskab fra 2028. 24. september: Drøftelse i direktionen om det samlede uddannelseslandskab fra 2028 på CBS.			Bestyrelsen får status for implementering af kandidatreform, herunder det samlede uddannelseslandskab fra 2028. 19. september.
Oktober 2025	1. oktober: Drøftelse i direktionen om det samlede uddannelseslandskab fra 2028 på CBS. 29. oktober: Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform og direktionens indstilling til portefølje fra 2028.			Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform og direktionens indstilling til portefølje fra 2028. 29. oktober.
November 2025	5. november: Direktionen træffer endelig beslutning			

	om yderligere 1-årige, EKA, omlægninger frem mod 2028 og retskrav for nye bachelorstuderende 2026.			
December 2025	10. december: Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform.			Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform. 10. december.

2026	Information til nye bachelorstuderende 2026 om retskrav Evt. første justeringer af omlagte uddannelser		Beslutning om timing af sidste optag på omlagte/lukkede 2-årige kandidatuddannelser (i 2026 eller 2027)	
2027	Optag på nye uddannelser. Evt. sidste optag på omlagte uddannelser			
2028	Optag på nye 1-årige og EKA Erfaringsindsamlinger pba pilotuddannelser Evt. sidste optag på omlagte retskravsuddannelser			
2029-32	Fortsat udvikling/implementering mhp. at nå måltal UFM-evaluering af kandidatreformen			

26. maj 2025

Estimat af ressourcetræk for implementering af kandidatreformen på CBS pr. 17. juni 2025

Omkostningen ved at udvikle og implementere kandidatreformen er estimeret til samlet at trække direkte lønomkostninger for ca. 34 mio. kr. i projektperioden (2025 til og med 2027). Det svarer til 52,1 årsværk. I den omkostning er der regnet med videnskabeligt personale (VIP) og administrativt personale (TAP). Der er i estimatet ikke taget højde for andre indirekte omkostninger som f.eks. bygninger, forsyningsomkostninger, HR, IT, regnskabsføring, vedligehold mv. Hertil forventes der ikke at blive afholdt ekstraordinære driftsomkostninger. Fordelingen mellem VIP og TAP-ressourcer ligger på omkring 20/80. Det betyder, at der i hele projektperioden (2025 til og med 2027) skal anvendes 8,7 VIP-årsværk og 43,4 TAP-årsværk.

I estimatet indgår opgaver og tilhørende omkostninger, som - for nuværende - er identificeret til og med 2027. Listen omfatter allerede igangsatte opgaver, kommende opgaver, og opgaver der skal træffes beslutning om, hvorvidt skal iværksættes. Oversigten over ressourcetrækket vil blive opdateret løbende. Derfor kan der komme justeringer til eksisterende opgaver og tilføjet yderligere opgaver. Dette vil ske i takt med implementeringen.

TOTAL	2025	2026	2027	I ALT	Kontrol	ÅV FORDELT	2025	2026	2027	I alt	I alt fordelt	I alt fordelt
Løn	11.627.744	11.614.454	11.423.172	34.665.370	0,00	VIP	3,8	2,9	2,1	8,7	17%	20%
Antal årsværk	17,3	17,5	17,3	52,1	0,00	TAP	13,6	14,6	15,3	43,4	83%	80%
						I alt	17,3	17,5	17,3	52,1	100%	100%
VIP	2025	2026	2027	I ALT	Kontrol	ÅV FORHOLD	2025	2026	2027			
Løn	2.921.642	2.253.491	1.607.612	6.782.744	0,00	VIP	22%	17%	12%			
Antal årsværk	3,8	2,9	2,1	8,7	0,00	TAP	78%	83%	88%			
						I alt	100%	100%	100%			
TAP	2025	2026	2027	I ALT								
Løn	8.706.103	9.360.963	9.815.560	27.882.625	0,00							
Antal årsværk	13,6	14,6	15,3	43,4	0,00							

Årsværkpris i 2025-prisniveau (lønomk / antal ÅV)

VIP 779.104 (Anvendes også til direktionsmedlemsarbejde)

TAP 642.177 (Specialkonsulentkategori/administrativt personale)

Årsværk 1.924

4. ØKONOMIOPFØLGNING - GODKENDELSE AF Q1 2025

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Årets forventede resultat udgør 93 mio. kr., hvilket er 47 mio. kr. højere end det oprindeligt budgetterede resultat for 2025. Opjusteringen kan primært tilskrives en reduktion i driftsomkostninger på 33 mio. kr., en stigning i indtægterne på 29 mio. kr. og en nedjustering af finansielle omkostninger på 2 mio. kr. I modsat retning trækker en stigning i lønomkostninger på 16 mio. kr.

Resultatopgørelse for Q1 2025, mio. kr.

	April	April	Regnskab	Budget	Q1	Diff. Q1 og budget
Mio. kr., årets priser	2024	2025	2024	2025	2025	B2025
Indtægter i alt	582	608	1674	1723	1752	29
Lønomkostninger	320	343	1063	1100	1116	16
Driftsomkostninger	163	174	502	570	537	-33
Finansielle omkostninger	4	4	5	8	6	-2
Omkostninger i alt	488	521	1571	1677	1659	-18
Resultat	95	87	104	46	93	47
Egenkapital			541	566	634	-

Det indstilles, at

- Bestyrelsen godkender Q1 2025 prognose for CBS.

Bilag:

4.1 Økonomiopfølgning Q1 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

Økonomiopfølgning for Q1 2025

Dette notat præsenterer en opfølgning på CBS' økonomi for 2025 samt en forventet årsprognose pr. 1. kvartal 2025. Prognosen er baseret på enhedernes indmeldinger i forbindelse med en bottom-up-budgettering for resten af året samt realiserede regnskabstal frem til og med april 2025.

1. Opsummering

Årets forventede resultat udgør 93 mio. kr., hvilket er 47 mio. kr. højere end det oprindeligt budgetterede resultat for 2025, som blev godkendt i december 2024, jf. tabel 1. Opjusteringen kan primært tilskrives en reduktion i driftsomkostninger på 33 mio. kr., en stigning i indtægterne på 29 mio. kr. og en nedjustering af finansielle omkostninger på 2 mio. kr. I modsat retning trækker en stigning i lønomkostninger på 16 mio. kr.

Disse ændringer uddybes i de følgende to afsnit om henholdsvis indtægter og omkostninger. Afslutningsvis indeholder notatet en opdatering på den forventede udvikling i likviditeten.

Tabel 1: Resultat Q1 2025, mio. kr.

	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og budget B2025
Mio. kr., årets priser						
Indtægter i alt	582	608	1674	1723	1752	29
Lønomkostninger	320	343	1063	1100	1116	16
Driftsomkostninger	163	174	502	570	537	-33
Finansielle omkostninger	4	4	5	8	6	-2
Omkostninger i alt	488	521	1571	1677	1659	-18
Resultat	95	87	104	46	93	47
Egenkapital			541	566	634	-

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS pr. Q1 en stigning i de samlede indtægter på 29 mio. kr. sammenlignet med budgettet for 2025. Nedenfor redegøres der for forskydningerne inden for de enkelte indtægtskategorier.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2025, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2024	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2025
Statstilskud	414	445	1257	1325	1336	11
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	46	54	183	180	198	18
Salg af varer og tjenesteydelser	7	7	18	16	17	1
Andre indtægter	115	103	216	201	201	0
Indtægter i alt	582	608	1674	1723	1752	29

2.1. Statstilskud

Statstilskuddet er i Q1-prognosen opjusteret med 11 mio. kr. (afrundet) i forhold til budgettet for 2025, svarende til en stigning på 1 pct. Opjusteringen skyldes primært en forventning om 7,2 mio. kr. i øgede indtægter fra uddannelsestaxameter (STÅ) på heltidsuddannelser, 1,2 mio. kr. i højere indtægter fra beskæftigelses- og studietidstilskud som følge af flere STÅ, samt 2,1 mio. kr. i øgede indtægter fra deltidsuddannelser (HD-, Master- og MBA-uddannelser). De tre forskydninger uddybes under tabel 3 og giver en samlet stigning på 11 mio. kr.

De bogførte indtægter frem til og med april 2025 er ikke fordelt på de enkelte kategorier, da CBS modtager statstilskud i 1/12-delsrater. En endelig opgørelse af indtægterne udarbejdes i samarbejde med Uddannelses- og Forskningsministeriet i forbindelse med årsregnskabet for 2025, hvor forskellen mellem de fra finansloven bestemte 1/12-delsrater og de faktiske indtægter modtages.

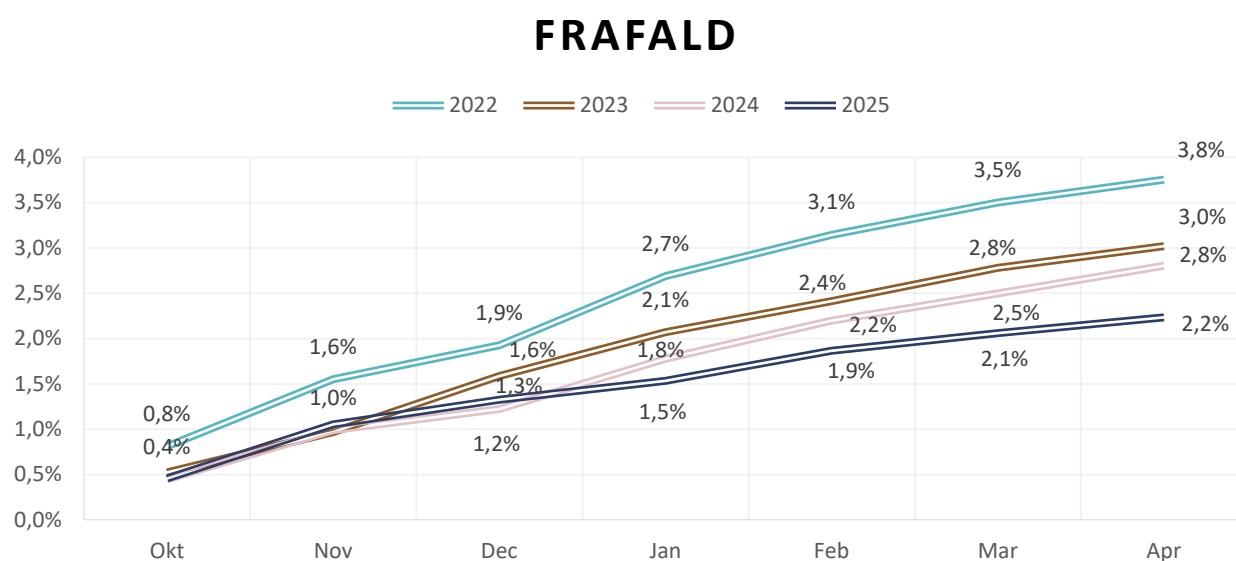
Tabel 3: Statstilskud i 2025, i mio. kr.

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2025
Grundtilskud			166	171	171	0
Uddannelsestaxameter			483	494	501	7
Studietidstilskud			27	27	28	0
Beskæftigelsestilskud			27	25	26	0
Basistilskud til Forskning			452	492	492	0
Tilskud til øvrige formål			102	116	119	2
Indtægter i alt	414	445	1257	1325	1336	11

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr., især for studietidstilskud og beskæftigelsestilskud.

STÅ-prognosen i budgettet for 2025 blev teknisk udarbejdet på baggrund af antallet af studerende i oktober 2024 samt forventet frafald og gennemførsel baseret på et aritmetisk gennemsnit af de seneste tre studieår. Det faktiske frafald blandt de studerende har imidlertid vist sig at være lavere end forudsat i budgettet for 2025 jf. figur 1, hvilket har resulteret i en større studenterbestand med mulighed for STÅ-optjening.

Figur 1: Frafald til og med april måned for et studieår (teknisk start, 1. oktober) for perioden 2022-2025



På den baggrund opjusteres STÅ-prognosen fra 12.862 til 13.062, svarende til en stigning på 1 pct., hvilket forventes at medføre øgede indtægter på 7 mio. kr. Det har ikke været muligt at identificere en entydig årsag til det lavere frafald og der ses således også en del variation på tværs af studier.

Tabel 4(nedenfor) viser en opgørelse over STÅ (studenterårsværk) fordelt på måneder for årene 2024 og 2025 (Q1-prognose). Tabellen indeholder både STÅ-tal og den procentvis andel af årets samlede STÅ, hvilket giver et overblik over fordelingen og udviklingen over året.

Tabel 4: Optjening af STÅ for 2024 og 2025 i antal STÅ og pct.

	2024 antal STÅ	2025 antal STÅ Q1 prognose	2024, i pct. af STÅ af total	2025, i pct. af STÅ af total
September	272	272	2%	2%
Oktober	562	585	4%	4%
November	1.316	1.389	10%	11%
December	2.076	2.278	16%	17%
Januar	4.846	5.053	37%	39%
Februar	5.930	6.130	46%	47%
Marts	6.370	6.534	49%	50%
April	7.099	7.405	55%	57%
Maj	8.227		63%	
Juni	11.948		92%	
Juli	12.349		95%	
August	12.965		100%	
Total	12.965	13.062		

Den akkumulerede opgørelse pr. april viser, at der i 2024 var optjent 55 pct. af årets samlede STÅ, mens det tilsvarende tal i Q1-prognosen for 2025 er 57 pct. Hvis denne tendens fortsætter, kan det føre til en yderligere opjustering af STÅ ved Q2-prognosen.

Flere STÅ og en justering af opgørelse af tilskuddet forventes at medføre øgede indtægter på ca. 1 mio. kr. fra studietids- og beskæftigelsestilskud. CBS forventes fortsat at opfylde kravene til fuldt studietidstilskud, som tildeles ved gennemførelse inden for normeret tid plus tre måneder. Derudover en beskæftigelsesgrad på 94 pct. blandt nyuddannede i 12.–23. måned efter endt uddannelse.

Afslutningsvis er taxameterindtægterne fra deltidsuddannelser (HD-, Master- og MBA-uddannelser) opjusteret med 2 mio. kr., fra 19 mio. kr. til 21 mio. kr., en indtægt som klassificeres som tilskud til øvrige formål. For at opnå STÅ fra åben uddannelse (fx HD, Master, MBA) kræves det, at den studerende gennemfører studieaktivitet, der udløser eksamensindberetning. Dog er det kun studerende som har statsborgerskab i et EU/EØS-land eller har en opholdsstatus, der ligestiller dem med EU-borgere, der har betalt senest den 1. oktober (efterår) eller 1. marts (forår) som udløser STÅ.

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud omfatter primært indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter. Ved budgetlægningen for 2025 blev der forventet en konservativ start på året, men de realiserede indtægter for årets første fire måneder ligger allerede 8 mio. kr. over niveauet fra samme periode i 2024. Derfor er forventningen til resten af året blevet opjusteret med 10 mio. kr.

Den samlede forventning for 2025 udgør dermed 198 mio. kr., mod 180 mio. kr. i det oprindelige budget. Størstedelen af stigningen forventes på Department of Strategy and Innovation samt Department of Economics.

Q1-prognosen er dog forbundet med en vis usikkerhed, da indtægter først kan bogføres, når forskerne har leveret det aftalte arbejde. Det bemærkes dog, at en stigende andel af forskere nu ansættes direkte på projekterne, hvilket øger sikkerheden for, at indtægterne realiseres.

Tabel 6: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2024
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	46	54	183	180	198	18
I alt	46	54	183	180	198	18

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes at blive 1 mio. kr. højere end budgetteret med baggrund i salg af flere undervisningsydelser fra Executive Education (efter- og videreuddannelsesområdet).

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter omfatter deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse, udenlandske selvbetalere, salg af tompladser på heltidsuddannelser, ejendomssalg, sponsorater, donationer, royalties samt huslejeindtægter.

Indtægterne fra HD-uddannelser forventes at være på niveau med budgettet for 2025, mens indtægterne fra Master- og MBA-programmer justeres ned med 1 mio. kr. som følge af lavere forventet deltagerbetaling på Master i Skat, Master i Forretningsudvikling og Master of Business Development.

Der forventes en mindre stigning i donationer, hvilket medfører en opjustering af øvrige indtægter med 1 mio. kr. Det skal bemærkes, at de høje øvrige indtægter i 2024 primært skyldtes engangsindtægter fra ejendomssalg.

Tabel 5: Andre indtægter

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2024
HD	35	39	73	78	78	0
Master, MBA	43	50	92	99	98	-1
Øvrige indtægter	37	13	19	24	25	1
I alt	115	103	184	201	201	0

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 7, forventes de samlede omkostninger at være 18 mio. kr. lavere end budgetteret for 2025. Dette skyldes en nedgang i drifts- og finansielle omkostninger på i alt 35 mio. kr., delvist opvejet af en stigning i lønomkostninger på 16 mio. kr.

Tabel 7: Udvikling i de samlede omkostninger i 2025, mio. kr.

	April	April	Regnskab	Budget	Q1	Diff. Q1 og budget
Mio. kr., årets priser	2024	2025	2024	2025	2025	B2025
Lønomkostninger	320	343	1063	1100	1116	16
Driftsomkostninger	163	174	502	570	537	-33
Finansielle omkostninger	4	4	5	8	6	-2
Omkostninger i alt	488	521	1571	1677	1659	-18

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3.1. Lønomkostninger

Tabel 8 nedenfor viser udviklingen i de budgetterede lønomkostninger. Heraf fremgår det, at CBS forventer lønomkostninger, der er 16 mio. kr. højere end budgetteret for 2025.

Tabel 8: Udvikling i lønomkostninger, mio. kr.

	April	April	Regnskab	Budget	Q1	Diff. Q1 og budget
Mio. kr., årets priser	2024	2025	2024	2025	2025	B2025
Videnskabeligt personale	161	163	514	522	522	0
Deltidsvidenskabeligt personale	23	25	100	104	104	0
Administrativt personale	138	152	447	472	487	16
Øvrige lønomkostninger	-2	3	2	3	3	0
Lønomkostninger i alt	320	343	1063	1100	1116	16

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Videnskabeligt personale (VIP og DVIP)

De forventede lønomkostninger til VIP er fortsat på niveau med budgettet for 2025. CBS udmønter årligt en række nye VIP-stillinger, og i marts har CBS sammen med institutterne gennemgået disse og ajourført forventningerne til, hvornår stillingerne reelt forventes besat. Vurderingen er uændret. Henset til CBS' aktuelle økonomiske råderum har Direktionen opfordret institutlederne til at vurdere mulighederne for at rekruttere flere senior-VIP, f.eks. ved at rekruttere flere VIP på ét stillingsopslag hvis der er flere kvalificerede ansøgere. Desuden kan institutterne finansiere 'spouse-programs' (f.eks. en tidsbegrænset ansættelse på 1 år) ifm. rekruttering af internationale topforskere. Direktionen har også opfordret institutledere til at imødekomme lokale behov, såsom ansættelse af flere ph.d.-studerende og postdocs samt forlængelser af tidsbegrænsede videnskabelige stillinger. Disse opfordringer er ikke indarbejdet i Q1-prognosen, men eventuelle yderligere VIP-ansættelser vil blive indarbejdet i senere Q-prognoser.

Administrativt personale (TAP)

De forventede lønomkostninger til TAP er opjusteret med 16 mio. kr. i forhold til budgettet for 2025. Dette indeholder nye stillinger relateret til CBS' AI-strategi for ca. 3 mio. kr. – herunder AI board support, IT-arkitekter, driftsmedarbejdere og support til AI-undervisning. Derudover er der prioriteret yderligere årsværk til den ordinære drift af CBS for i alt 6 mio. kr., blandt andet til forskningsstøtte (RSO), platform-sejer, HR-medarbejder, Business Insight-medarbejder, en presse- og kommunikationschef, en rengøringskoordinator, øget behov for eksamenstilsyn samt en projektchef og projektleder til bygningsområdet (Campus). Afslutningsvis forventes øget TAP-aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter, svarende til 7 mio. kr. i forhold til budgettet for 2025. Denne stigning modsvares af en tilsvarende indtægt på øvrige tilskud.

Øvrige lønomkostninger

Der er ingen væsentlige ændringer til øvrige lønomkostninger.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

CBS' driftsomkostninger frem til og med april 2025 udgør 174 mio. kr., hvilket er 11 mio. kr. højere end forbruget i samme periode i 2024.

I 2024 udgjorde det samlede forbrug af driftsomkostninger 508 mio. kr. Budgettet for 2025 blev oprindeligt fastsat til 577 mio. kr. (afrundet), mens Q1-prognosen nu justerer dette ned til 543 mio. kr. Det svarer til en reduktion på 33 mio. kr., eller 6 pct., i forhold til det oprindelige budget 2025.

Der var i budget 2025 allokeret 50 mio. kr. til endnu ikke budgetterede strategiske aktiviteter. I løbet af årets første fem måneder er der blevet udmøntet midler til nye aktiviteter, som efterfølgende er overført til de respektive områder. Der resterer fortsat en mindre pulje til nye, endnu ikke budgetterede strategiske aktiviteter for resten af 2025. Den samlede udmøntning samt den resterende pulje medfører en netto reduktion af driftsomkostningerne ift. budget 2025.

Der forekommer flere driftsomkostninger som hovedsageligt er angående IT (IT-udstyr og software samt IT-specialister), hvor 3 mio. kr. allokeres til IT-sikkerhed, 2 mio. kr. til stigende udgifter til Microsoft 365 og 1 mio. kr. til AI-licenser, 1 mio. kr. til IT-konsulenter i forbindelse med det nye studieadministrative system (SIS), ca. 1 mio. kr. til CSI (trådløst netværk) og indkøb af hardware grundet opgradering af operativsystem.

De øvrige ændringer er mindre justeringer på +/- 3 mio. kr. til de forskellige driftsomkostningskategorier.

Historisk har der generelt været et mindreforbrug i efteråret i forhold til prognosen. CBS ønsker dog ikke at begrænse de faglige muligheder for at gennemføre planlagte projekter og initiativer. Udviklingen følges tæt og vurderes igen i forbindelse med Q2-prognosen og Q3-prognosen.

De finansielle netto omkostninger nedjusteres med 2 mio. kr., fra 8 mio. kr. til 6 mio. kr. Nedjusteringen skyldes en ændring i indeksregulering i CBS' to indeksslån for Solbjerg Plads, refinansiering af Porcelæns-haven 22 primo januar 2025 og en justering af budgettet for Porcelæns-haven 22. Opjustering af forven-tede renteindtægter med 1 mio. kr. med baggrund i et højere indestående.

Tabel 9: Drifts- og finansielle omkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2024
Driftsomkostninger						
Husleje	53	53	106	107	106	0
Af- og nedskrivninger	12	16	41	43	44	1
Rejser & konferencer	9	12	45	48	51	3
Bøger, databaser & tidsskrifter	11	13	38	42	40	-1
Kontorhold	15	19	54	65	67	1
IT- og BYG specialister	3	4	7	15	18	3
Forskning og udd. support	4	3	14	15	16	1
Management, revision og advokat	3	2	8	8	8	0
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskatte	30	28	91	84	85	1
IT-udstyr & software	17	21	72	63	69	7
Øvrige omkostninger	5	4	26	80	33	-47
Driftsomkostninger i alt	163	174	502	570	537	-33
Finansielle omkostninger						
Finansielle indt./udg.	4	4	5	8	6	-2
Finansielle omkostninger i alt	4	4	5	8	6	-2

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

4. Likviditet

Den forventede udvikling i likviditeten fremgår af tabel 10. CBS' likviditet forventes at stige som følge af en opjusteret forventning til årets resultat på 48 mio. kr.

Der forventes en lavere aktivitet på bygningsområdet med gennemførte og betalte større projekter (fx facaderenovering af Solbjergplads) jf. tabel 10 (på næste side). Derudover forventes øgede investerings-aktiviteter i forbindelse med IT-systemintegrationer, hvilket samlet set reducerer likviditetstrækket med ca. 14 mio. kr. for investeringsaktiviteter.

Forventningen til 2025 er samlet at CBS' likviditet vil stige fra 210 mio. kr. ved primo 2025 og til 234 mio. kr. ultimo 2025. Der er dog en del usikkerhed forbundet med prognosen, da f.eks. likviditet fra eksternt finansierede projekter er meget volatilt/usikkert.

Tabel 10: Pengestrømme og likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	Budget 2025	Q1 2025
Resultat	46	93
Afskrivninger mv.	43	44
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	88	137
B Resultat af investeringsaktiviteter	-84	-70
Salg af ejendomme	-	-
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-42	-42
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-38	25
Likvide midler primo	210	210
Likvide midler ultimo	172	235
Prioritetslån primo	326	326
Prioritetslån ultimo	284	284

Budget 2025 er opdateret med likvide midler primo 2025 og prioritetslån primo 2025 med baggrund i faktiske regnskabstal. Prioritetslån er defineret som gæld til realkreditinstitutter uden amortisering af kurstab.

Tabel 11 – CBS’ resultatopgørelse ved Q1 2025

Mio. kr., årets priser	April 2024	April 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Diff. Q1 og B2025
Indtægter						
Stattilskud	414	445	1257	1325	1336	11
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	46	54	183	180	198	18
Salg af varer og tjenesteydelser	7	7	18	16	17	1
Andre indtægter	115	103	216	201	201	0
Indtægter i alt	582	608	1674	1723	1752	29
Lønomkostninger						
Videnskabeligt personale	161	163	514	522	522	0
Deltidsvidenskabeligt personale	23	25	100	104	104	0
Administrativt personale	138	152	447	472	487	16
Øvrige lønomkostninger	-2	3	2	3	3	0
Lønomkostninger i alt	320	343	1063	1100	1116	16
Driftsomkostninger						
Husleje	53	53	106	107	106	0
Af- og nedskrivninger	12	16	41	43	44	1
Rejser & konferencer	9	12	45	48	51	3
Bøger, databaser & tidsskrifter	11	13	38	42	40	-1
Kontorhold	15	19	54	65	67	1
IT- og BYG specialister	3	4	7	15	18	3
Forskning og udd. support	4	3	14	15	16	1
Management, revision og advokat	3	2	8	8	8	0
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskatte	30	28	91	84	85	1
IT-udstyr & software	17	21	72	63	69	7
Øvrige omkostninger	5	4	26	80	33	-47
Driftsomkostninger i alt	163	174	502	570	537	-33
Finansielle omkostninger						
Finansielle indt./udg.	4	4	5	8	6	-2
Finansielle omkostninger i alt	4	4	5	8	6	-2
Omkostninger i alt	488	521	1571	1677	1659	-18
Resultat	95	87	104	46	93	47
Egenkapital	-	-	541	566	634	-

5. STRATEGI

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Orientering om arbejdet med implementering af CBS' AI strategi

På bestyrelsens møde den 10. december 2024 godkendte bestyrelsen et oplæg til CBS' AI strategi (bilag 5.2) som ramme for en ambitiøs indsats, der i de kommende år vil involvere CBS' uddannelser, forskning og administration. Status på arbejdet med implementering af CBS' AI strategi er beskrevet i bilag 5.1.

Status på CBS' AI strategi drøftes også med institutledere, administrative kontorchef, Akademisk Råd, HSU, Uddannelsesforum og CBS Student Senate.

Udkast til CBS' digitaliseringsstrategi

På bestyrelsesmødet den 26. marts 2025 fik bestyrelsen et overblik over CBS' digitaliseringsaktiviteter. På mødet kvitterede bestyrelsen for overblikket og efterspurgte en digitaliseringsstrategi, som beskriver målsætninger for uddannelse, forskning og administrationen, og som også kan fungere som en 'overligger' til CBS' AI-strategi.

Der er nu udarbejdet et udkast til CBS' digitaliseringsstrategi. Digitaliseringsstrategien skal sætte retning for, hvordan digitalisering integreres strategisk og ansvarligt i alle kerneaktiviteter – uddannelse, forskning og administration og bliver en drivkraft i alt, hvad vi gør – fra undervisning og forskning til administration og kompetenceudvikling.

Udkastet til CBS' digitaliseringsstrategi skal i høring på institutterne, Uddannelsesforum, Administrativt Lederteam, Akademisk Råd, HSU, Quality Boards og CBS Student Senate. Digitaliseringsstrategien præsenteres for bestyrelsen på det kommende møde i september.

Udkastet har været forbi bestyrelsesmedlem Louisa Loran, som gav værdifulde input til udkastet.

Status på CBS' geopolitiske indsats

På bestyrelsesmødet d. 26. marts 2025 orienterede direktionen om planerne for at lancere et nyt geopolitisk initiativ, og bestyrelses ytrede ønske om at modtage en status på arbejdet på et kommende bestyrelsesmøde.

Initiativet har fået titlen *CBS Business, Security and Geopolitics* og har til formål at styrke danske virksomheders evne til at navigere i en stadig mere usikker geopolitisk virkelighed. Det forankres under CBS' strategiske tema *Responsible Business* og skal bidrage til at styrke CBS' strategiske profil og samfundsmæssige engagement.

På baggrund af statusnotatet vil forskningsdekan Søren Hvidkjær på bestyrelsesmødet give en mundtlig orientering om arbejdet og de næste skridt i den strategiske implementering, herunder rekrutteringen af en prodekan.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om status på CBS' AI strategi til efterretning (bilag 5.1).
- Bestyrelsen tager direktionens udkast til digitaliseringsstrategi til efterretning (bilag 5.3).
- Bestyrelsen tager orienteringen om det strategiske initiativ *CBS Business, Security and Geopolitics* til efterretning (bilag 5.4).

Bilag:

5.1 Status på implementering af CBS' AI strategi

5.2 CBS' AI strategi

5.3 Udkast til CBS' digitaliseringsstrategi

5.4 CBS Business, Security, and Geopolitics. Status to CBS Board of Directors, June 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

17. juni 2025



STATUS PÅ IMPLEMENTERING AF CBS' AI-STRATEGI

CBS Bestyrelsesmøde 17. juni 2025

INDHOLDSFORTEGNELSE

<i>1. Indledning og samlet fremdrift.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Uddannelse.....</i>	<i>4</i>
2.1. Målsætninger for uddannelsesområdet.....	4
2.2. Konkrete initiativer og status	4
<i>3. Forskning.....</i>	<i>9</i>
3.1. Målsætninger for forskningsområdet.....	9
3.2. Konkrete initiativer og status	9
<i>4. Administration</i>	<i>13</i>
4.1. Målsætninger for det administrative område.....	13
4.2. Konkretet initiativer og status.....	13
<i>5. Tværgående initiativer.....</i>	<i>16</i>
5.1. Målsætning for tværgående initiativer.....	16
5.2. Konkrete initiativer og status	16
<i>6. Næste skridt</i>	<i>18</i>

1. INDLEDNING OG SAMLET FREMDRIFT

I december 2024 vedtog Copenhagen Business School (CBS) en strategi for kunstig intelligens (AI) som en integreret del af den overordnede digitaliseringsstrategi. Strategien skal sikre en ansvarlig og effektiv anvendelse af AI inden for forskning, uddannelse og administration. Målet er at ruste CBS til en virkelighed, hvor AI i stigende grad påvirker både samfund, arbejdsmarked og universitetssektoren.

Siden vedtagelsen har CBS igangsat en række initiativer, som samlet set udgør første fase i implementeringen. På uddannelsesområdet er der iværksat pilotprojekter, der afprøver AI i undervisningen, både som læringsværktøj og som del af det faglige indhold. I forskningen ses en høj aktivitet og mange publikationer relateret til AI, og flere institutter har styrket fokus på AI. Også i administrationen er der gjort erfaringer med AI-understøttede løsninger, der kan effektivisere arbejdsgange.

Der er etableret et *AI Board* med bred deltagelse fra organisationen, som har ansvar for den operationelle implementering og prioritering af projekter. Samtidig arbejdes der med kompetenceudvikling og med at udforme fælles retningslinjer for brugen af AI – bl.a. i undervisning og eksamen – for at sikre en fælles forståelse og ansvarlig praksis på tværs af CBS.

Der er opnået betydelige resultater i løbet af det første halve år, men implementeringen befinder sig fortsat i en tidlig fase. Det er vigtigt at fastholde den energi og det engagement, der kommer fra de mange initiativer, som er sat i gang på tværs af organisationen, samtidig med at erfaringerne samles og omsættes til løsninger, der kan skaleres og implementeres bredt på CBS. Dette notat giver en samlet status på fremdriften pr. juni 2025.

Notatet er struktureret efter strategiens struktur således, at beskrivelserne af de forskellige initiativer inden for henholdsvis uddannelse, forskning, administration og tværgående initiativer er i overensstemmelse hermed.

2. UDDANNELSE

2.1. MÅLSÆTNINGER FOR UDDANNELSESMÅLSÆTNINGER

- **Integration af AI i uddannelserne:** Sikre løbende opdatering og systematisk integration af AI-relaterede kompetencer på tværs af alle akademiske programmer, så de understøtter både institutternes faglige udvikling og CBS' strategiske målsætninger.
- **Undervisningsteknologi og -platforme:** Sikre implementering og forankring af AI-baserede undervisningsværktøjer og digitale platforme, der kan bidrage til at styrke undervisningens kvalitet og relevans.
- **Personligt tilpasset læring:** Fremme brugen af adaptive læringsteknologier i undervisningen med henblik på at understøtte individualiserede og studentercentrerede læringsforløb.
- **Kompetenceudvikling for undervisere:** Udvikle og koordinere målrettede kompetenceudviklingsinitiativer, der klæder undervisere på til at integrere AI i deres undervisningspraksis.

2.2. KONKRETE INITIATIVER OG STATUS

2.2.1. Adaptive læringsplatforme

Implementering af AI-drevne platforme for at tilpasse læringsoplevelser til den enkelte studerendes behov og forbedre uddannelsesresultater og engagement. Prioritering af løsninger, der stemmer overens med målet om en fuldt skaleret løsning inden 2027. (Dette refererer også til punkt 7.2 i strategien).

Status:

I marts 2025 udsendte CBS et internt call til undervisere med opfordring til at indsende forslag til pilotprojekter, der eksperimenterer med brugen af generativ AI i undervisningen. Fokus var på initiativer, der kan fremme aktiv læring, feedback, AI-kompetencer og selvstyret studiepraksis – med særlig vægt på skalerbare løsninger, der kan integreres ansvarligt og effektivt i CBS' undervisningspraksis.

Callen resulterede i 15 forslag ved deadline. En stor del af de indsendte forslag kredser om udviklingen af adaptive læringsplatforme og såkaldte "Tutor bots" – AI-baserede assistenter, som tilpasser sig den enkelte studerendes faglige forudsætninger og læringsstil. Disse værktøjer kan særligt understøtte kurser med stor faglig spredning blandt de studerende og foreslås integreret direkte i eksisterende systemer som Canvas.

Udvælgelsen af, hvilke projekter der skal igangsættes som pilotforløb, er i gang og forventes afsluttet medio juni 2025.

Her følger nogle eksempler på forslagene til adaptive læringsplatforme:

Mini Tutor Bot (Department of Digitalization)

Mini Tutor Bot er en AI-chatbot integreret i Canvas, som er designet til at fungere som en personlig sparringspartner for den studerende. Botten tilpasser forklaringer til den studerendes faglige baggrund (fx økonomi, data science eller business) og supplerer med Socratiske spørgsmål for at fremme refleksion og kritisk tænkning. Den studerende kan også anmode om alternative forklaringer, mere avancerede versioner eller praktiske eksempler, hvilket understøtter aktiv og nysgerrig læring. Mini Tutor Bot fungerer som en intelligent medstuderende, der ikke bare leverer svar, men styrker den studerendes forståelse og læringsproces gennem dialog og progression, og dermed skaber et personligt og motiverende læringsforløb.

QuantTutor (Department of Management, Society and Communication)

QuantTutor tilbyder en dybt personaliseret læringsoplevelse ved at matche AI-feedback med den enkelte studerendes læringsstil. Ved opstart af kursuset vil systemet, med afsæt i David A. Kolbs læringsteori (ELT), klassificere de studerende i læringsprofiler såsom dem, der foretrækker reflektiv observation, abstrakt begrebsdannelse, konkret erfaring eller aktiv eksperimentering. Chatbotten tilpasser sin måde at forklare og stille spørgsmål på i overensstemmelse hermed. Værktøjet fungerer som en personlig læringscoach, der ikke kun hjælper med indhold, men også understøtter motivation og læringsstrategier. Det skaber en individualiseret læringsrejse for hver enkelt studerende, samtidig med at det genererer data, der kan informere undervisere.

Forslagene som er kommet som respons på callen viser et stærkt pædagogisk engagement i at udforske, hvordan AI kan bruges til at skabe mere differentieret, personlig og effektiv undervisning på CBS.

2.2.2. Udvikling af curriculum

Opdatering af curriculum med AI-relaterede kompetencer og etiske overvejelser, så de studerende bliver udstyret med de nødvendige færdigheder til et arbejdsmarked i forandring – herunder evnen til kritisk at evaluere AI-genereret indhold. Der bør være fokus på at integrere AI-forståelse på tværs af fagområder.

Status:

AI er allerede en central del af curriculum på CBS. I flere kurser lærer de studerende både at anvende AI-værktøjer til deres studiearbejde og at forberede sig på at bruge dem professionelt på arbejdsmarkedet. Samtidig findes der kurser, der kritisk undersøger AI's rolle, herunder diskuterer de etiske konsekvenser af teknologiens udbredelse i samfundet. Der er ligeledes fokus på at integrere AI i curriculum, hvor det giver mening, i de nye uddannelser, som udvikles i forbindelse med kandidatreformen. I et kommende AI-dashboard (se punkt 3.2.6.) vil man kunne finde en opgørelse over antallet af kurser med et specifikt fokus på AI eller relateret til AI, samt master thesis om AI. Den systematiske indsamling af data vedrørende dette er forberedt og vil blive iværksat i det kommende akademiske år.

Herunder finder man eksempler på kurser, som integrerer AI i curriculum:

The Business Application of Generative AI (Studienævn for Digitalisering og Teknologi)

Kurset fokuserer på, hvordan generativ AI – såsom store sprogmodeller (LLMs) – transformerer moderne forretningspraksis. Det giver de studerende en grundlæggende forståelse af GenAI-teknologier og deres udvikling, samt hvordan de adskiller sig fra traditionelle regelbaserede AI-systemer. Gennem kurset lærer de studerende at integrere GenAI i forskellige forretningsmodeller og processer. Der lægges vægt på praktiske anvendelser, herunder prompt engineering, samt på at navigere i de etiske og juridiske aspekter ved brugen af GenAI, herunder EU's AI-forordning. Kurset undersøger også, hvordan GenAI påvirker arbejdsmarkedet og brancher, og hvordan teknologien kan forudsige og forklare diffusion og adoption på tværs af organisationer.

Economics in the Digital Age (Studienævn for Service og Markeder)

Kurset introducerer de studerende til mikroøkonomiske principper med fokus på, hvordan digitalisering påvirker markeder, virksomheder og forbrugeradfærd. Et centralt element i kurset er at analysere, hvordan teknologier som AI ændrer de økonomiske beslutningsprocesser og markedsdynamikker. Kurset dækker emner som udbud og efterspørgsel, markedsstrukturer og eksternaliteter, og anvender disse teorier til at forstå effekterne af digitalisering, herunder AI's rolle i forretningsstrategier og forbrugerinteraktioner. Studerende lærer at anvende økonomiske modeller til at vurdere politiske tiltag og digitale transformationers indvirkning på samfundet.

Human Resource Management & Leadership (Studienævn for Generel Ledelse)

Et eksempel på, hvordan AI kan anvendes som læringspartner, kommer fra lektor Poornima Luthras undervisning. Hun har integreret ChatGPT i sine kurser med det formål at fremme kritisk tænkning og refleksion. De studerende bruger værktøjet til at afprøve og nuancere deres forståelse af teoretiske perspektiver og som støtte i gruppediskussioner. Formålet er at styrke deres analytiske færdigheder og evne til at forholde sig kritisk til AI-genererede svar. Denne tilgang understøtter en mere reflekteret og nuanceret faglig forståelse. Casen er nærmere beskrevet i videoen [Using ChatGPT as a sparring partner](#).

2.2.3. AI-understøttede undervisningsværktøjer

Stille AI-værktøjer til rådighed for undervisere for at understøtte interaktive og dynamiske undervisningsmetoder og fremme et innovativt læringsmiljø. Dette inkluderer at udforske brugen af AI som undervisningsassistent til f.eks. at give personlig feedback og automatisere administrative processer. Pilotprojekter skal levere nyttig erfaring til bredere implementering.

Status:

Som beskrevet under 2.2.1. er der blevet indsendt flere gode forslag til, hvordan AI kan bruges i undervisningen. Flere af disse omhandler således også forslag til undervisningsværktøjer, der kan understøtte et innovativt læringsmiljø.

Nedenfor følger eksempler herpå:

AI-Augmented Dual Expertise Teaching (Institut for Business Humaniora og Jura)

Dette projekt udvikler en AI-augmenteret "dual expertise"-undervisningsmodel, hvor en AI-pædagogisk ekspert og fagundervisere i fællesskab sam-udvikler og sam-underviser gennem tre modulære niveauer – litteratursøgning og skrivestøtte, dataanalyse og visualisering samt AI-kodning og udvikling af specialiserede AI-agenter – leveret som plug-and-play-pakker, der kan tilpasses forskellige fag og rulles ud CBS-dækkende. AI-agenternes anonymiserede logdata kombineret med de studerendes selvurdering af opgaveforbedringer muliggør løbende evaluering af læringsudbyttet, mens underviserne opbygger egne AI-kompetencer gennem struktureret sam-uddannelse, workshops og sparring med AI-specialisten, så selv undervisere uden teknisk baggrund kan sikre ensartet kvalitet, struktur og målopfyldelse.

AI Chatbot in Master Supervision (Institut for Digitalisering)

Dette projekt fokuserer på at udvikle en AI-baseret Supervisor Agent, som fungerer som en digital sparringspartner for specialestuderende. Agenten kan vejlede i valg af problemformulering, forskningsdesign, metodevalg og skriveproces. For undervisere reducerer værktøjet tiden brugt på at besvare generiske spørgsmål og giver i stedet mulighed for at fokusere på konceptuelle og fagligt komplekse diskussioner. Derudover kan AI-agenten monitorere den studerendes fremdrift, og give automatiske påmindelser, støtte og "nudging". Det betyder, at undervisere får frigjort tid og ressourcer, samtidig med at de studerende får mere kontinuerlig og individualiseret vejledning.

Programming For Business Students Using Chattutor (Institut for Digitalisering)

"Programming for Business Students using ChatTutor" bliver et fast element i kurserne "Programming and Data Analysis for Business" og "Innovation og ny teknologi" på HA(it). ChatTutor integreres direkte i Canvas som en 24/7-tilgængelig AI-assistent, der hjælper de studerende med at analysere, forbedre og forstå deres kode, støtter dem i opgavestrukturering og genererer multiple-choice-spørgsmål til "peer learning". På avanceret niveau understøtter ChatTutor idéudvikling gennem RAG-metoder og tekniske prototyper, mens en særlig "TA-

tutor" aflaster undervisningsassistenterne ved at håndtere rutineopgaver. Forslaget dokumenterer, hvordan AI kan fungere som et strategisk didaktisk element, der understøtter differentieret læring, styrker AI-kompetencer og skaber modeller, der kan skaleres og udbredes til andre kurser på CBS.

2.2.4. Konstruktiv sammenhæng

Sikring af en løbende konstruktiv sammenhæng mellem tilsigtede læringsmål, undervisnings- og læringsaktiviteter samt vurderingsmetoder i et læringsmiljø, hvor teknologier som AI konstant udvikler sig.

Status:

CBS arbejder på at styrke den konstruktive sammenhæng på tværs af uddannelser ved at tilpasse læringsdesign til nye teknologiske muligheder. AI er ikke blot et redskab i undervisningen, men er også i stigende grad integreret som fagligt indhold i curriculum og læringsmål, så de studerende forberedes på et arbejdsmarked, hvor AI spiller en central rolle. De studerende lærer både at anvende AI som et akademisk og professionelt værktøj og at forholde sig kritisk og reflekteret til dets anvendelse. Der lægges vægt på, at brugen af AI i undervisning og eksamen understøtter klare læringsmål og bidrager til en ensartet og transparent vurderingspraksis. Arbejdet med fælles retningslinjer for AI-brug i eksamenssammenhænge samt koordinering af kompetenceudvikling for undervisere er centrale elementer i at sikre sammenhæng og kvalitet på tværs af CBS' programmer.

2.2.5. Eksaminer og vurderinger

Sikre klarhed for studerende og undervisere om, hvilke eksamensopgaver de studerende forventes at udføre med og uden brug af AI. Der vil blive udviklet fælles retningslinjer for hele institutionen, som skal standardisere forventninger og vurderinger relateret til AI-brug og sikre konsistens og gennemsigtighed. Dette indebærer en tydelig definition af vurderingskriterier, der afspejler en balance mellem AI-understøttede færdigheder og grundlæggende kompetencer uden AI. Evalueringerne skal sikre, at de studerende både mestrer brugen af teknologi og har en solid forståelse for de centrale faglige principper.

Status:

CBS har offentliggjort fælles retningslinjer for brug af generativ AI i eksamenssammenhæng, gældende fra studieåret 2025/2026. Retningslinjerne præciserer, hvilke former for AI-brug der er tilladt, fx sproglig støtte, idéudvikling og konceptualisering – forudsat at anvendelsen er tydeligt deklareret. Samtidig fastslås, at generering af hele besvarelser ved brug af AI under selve eksamen er forbudt.

Der er udviklet en fælles skabelon til bedømmelse, hvor AI-understøttede færdigheder – herunder prompt design og kildekritik – vægtes sammen med faglig forståelse og selvstændig refleksion. Underviserne har fået vejledning i at sikre alignment mellem læringsmål, undervisning og eksamensformer i lyset af AI-retningslinjerne. I foråret 2025 igangsættes pilotafprøvninger i udvalgte kurser, og erfaringer herfra vil danne grundlag for den endelige justering og implementering.

2.2.6. Fair og transparente AI-retningslinjer

Udarbejd og kommuniker klare politikker for brugen af AI i undervisningen for at sikre retfærdighed og ensartethed. Beskyt de studerende mod uretfærdige konsekvenser ved at kræve klare beviser ved forseelser og efterleve principperne om akademisk integritet. Samarbejd med de studerende om at forfine disse politikker og opbyg gensidig tillid og forståelse.

Status:

CBS har udarbejdet et udkast til politik for brug af AI i undervisningen, som nu er i intern høring. Politikken bygger på tre centrale principper: transparens, ansvarlighed og lige adgang. Den pålægger underviserne at tydeliggøre brugen af AI i kursusbeskrivelser og sikre, at anvendelsen understøtter læringsmålene.

AI-brug må ikke indebære, at studerende tvinges til at anvende betalte værktøjer, medmindre det er klart nødvendigt for læringsudbyttet. Derudover er der udarbejdet procedurer for håndtering af overtrædelser, herunder krav om dokumentation og inddragelse af Data Protection Office ved tvivlsspørgsmål om datasikkerhed.

3. FORSKNING

3.1. MÅLSÆTNINGER FOR FORSKNINGSSOMRÅDET

- **Forskningsinitiativer:** Etablere forskningscentre og -initiativer med fokus på AI og skabe rammer for tværfagligt samarbejde og innovation i forskningsmetoder.
- **Etisk forskningspraksis:** Sikre at forskning, der involverer AI, følger etiske standarder, fremmer integritet og gavner samfundet.
- **Forskningsbaseret innovation:** At bruge AI til at sætte fart på forskningsbaseret innovation og løse komplekse samfundsudfordringer.

3.2. KONKRETE INITIATIVER OG STATUS

3.2.1. AI som forskningsprioritet

Gør AI til et centralt fokus i forskningsdagsordenen ved at støtte projekter, der fremmer innovation og adresserer centrale samfundsmæssige udfordringer.

Status:

Der er et højt niveau i forskningsaktiviteten relateret til kunstig intelligens på CBS, herunder på områder som generativ AI, store sprogmodeller og machine learning. Således viser en søgning på CBS' forskningsportal med søgeord som "artificial intelligence", "generative AI", "large language model" og "machine learning", at der er registreret knap 600 publikationer inden for disse emner siden 1999.

Her følger eksempler på forskning i AI, der har haft en samfundsmæssig impact:

Platform Intelligence in News

Forskningsprojektet "Platform Intelligence in News" (PIN), ledet af professor Mikkel Flyverbom fra CBS, er et markant eksempel på, hvordan CBS' forskning bidrager til ansvarlig anvendelse af kunstig intelligens (AI). Projektet blev etableret i samarbejde med JP/Politikens Hus, DTU og KU og havde til formål at sikre, at danske nyhedsmedier kunne udvikle og anvende AI-teknologier på egne præmisser – uafhængigt af Silicon Valleys platforme. PIN har bl.a. resulteret i udviklingen af MAGNA, en AI-assistent til journalister, samt anbefalingssystemer, der understøtter balanceret nyhedsformidling. Projektet har styrket mediernes kontrol over egne data og redaktionelle prioriteringer, og dets teknologier er blevet gjort delvist open source. PIN demonstrerer, hvordan forskning på CBS kan skabe reel samfundsmæssig impact.

AI i Gymnasiet

Et andet eksempel på at CBS-forskere har skabt samfundsmæssig impact, er Sine Zambachs webbog "AI i Gymnasiet". Bogen udkom i 2024 og er henvendt til gymnasielærere. Den giver et øjebliksbillede og en praktisk guide, der introducerer og udforsker anvendelsen af AI i den danske gymnasieskole. Hovedvægten ligger på at skabe forståelse for og fremme kreativitet, nysgerrighed og brug af AI i gymnasieskolen. Udgivelsen er et konkret eksempel på, hvordan CBS-forskning bidrager til udviklingen af digitale kompetencer og ansvarlig brug af AI.

Machine Learning-Based GDP Forecasting for Austria

Forskningsprojektet "Machine Learning-Based GDP Forecasting for Austria", ledet af lektor Thomas Lindner fra Department of International Economics, Government and Business på CBS, er et eksempel på, hvordan CBS' forskning bidrager til bedre økonomisk styring gennem ansvarlig brug af AI. Projektet er udviklet i samarbejde med Østrigs centralbank (OeNB) og benytter avancerede machine learning-teknikker til at forbedre BNP-prognoser ved at inddrage detaljeret data om virksomhedernes udenlandske aktiviteter – en komponent, der udgør omkring 55 % af Østrigs BNP. Projektet har resulteret i en ensemble-model, der kombinerer flere AI-algoritmer og giver mere præcise forudsigelser end traditionelle metoder. Denne viden bruges aktivt af OeNB og har vakt interesse hos OECD og andre europæiske centralbanker, som nu samarbejder i en dedikeret arbejdsgruppe. Projektet demonstrerer, hvordan CBS' forskning kan styrke evidensbaseret politikudvikling og skabe samfundsmæssig værdi ved at understøtte rettidige og præcise beslutninger inden for økonomisk planlægning og finanspolitik.

3.2.2. Infrastruktur og værktøjer

Sørg for tilstrækkelig infrastruktur og AI-værktøjer, så der er mulighed for at eksperimentere og efterfølgende opskalere brugen af AI.

Status:

CBS har investeret i 500 ChatGPT-licenser (OpenAI), hvor 350 licenser lige nu er blevet uddelt til institutterne. Efterfølgende er der anskaffet yderligere 100 licenser på grund af den overvældende interesse i at eksperimentere med AI-værktøjer i forskning og uddannelser. CBS anvender allerede AI-teknologier i flere eksisterende systemer. På forskningsområdet benyttes Keenious og Konch: Keenious understøtter litteratursøgning med AI ved at analysere abstracts og forskningsoutput og sammenligne med et omfattende åbent katalog (OpenAlex). Konch bruges til transskription af lyd og video og effektiviserer analysearbejdet for forskere.

3.2.3. Dataanalyse og indsigter

Udnyt AI til avanceret dataanalyse med henblik på at afdække indsigter og tendenser, der informerer banebrydende forskning på tværs af forskellige discipliner. Dette vil trække på ekspertise vedrørende brugen af AI i alle CBS' fagområder og discipliner.

Status:

På CBS benyttes AI til forskningsbaseret dataanalyse på tværs af institutter og fagområder. AI anvendes til at identificere mønstre, relationer og tendenser i komplekse datasæt. Denne tilgang åbner for nye former for indsigtsgenerering og metodisk innovation – både inden for klassiske kvantitative felter og i mere kvalitative og samfundsorienterede discipliner.

Flere forskningsprojekter benytter nu AI som et integreret analyseværktøj, fx i form af machine learning-algoritmer, predictive analytics og natural language processing. Projekterne trækker på ekspertise fra CBS' brede faglige miljø – fra økonomi og finans til kommunikation, marketing og bæredygtighed – og illustrerer, hvordan AI understøtter forskningsbaseret viden med høj samfundsrelevans.

Her følger eksempler på anvendelse af AI til forskning:

På Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation anvender forskere avancerede AI- og machine learning-teknikker til at analysere store, komplekse datasæt med fokus på bæredygtighed og forbrugeradfærd. I BEACON-projektet udvikles ML-modeller, der kortlægger forbrugsmønstre i en cirkulær økonomi ved brug af

big data. HECAT-projektet undersøger, hvordan algoritmisk analyse kan støtte beslutningsprocesser i beskæftigelsesindsatser, og i "Making Oceans Count II" benyttes AI til at modellere havdata og udvikle politiske anbefalinger. Fælles for disse projekter er brugen af prædiktive modeller og AI-værktøjer til at håndtere samfundsdata og understøtte evidensbaseret politikudvikling.

På Økonomisk Institut er kvantitative metoder og data science kerneelementer i forskningen, hvor teoretiske modeller kombineres med machine learning for at forstå historiske økonomiske tendenser, fortolke aktuelle begivenheder og forudsige fremtidige udviklinger. I deres strategiske fokus fremhæver instituttet "Quantitative/Empirical Methods and Data Science" som et af hovedområderne, hvor metoder såsom regressionsanalyse, clustering og predictive analytics anvendes målrettet i empiriske studier. Denne tilgang sikrer, at økonomisk forskning ved CBS bygger på solide dataanalyser, der forener teori og praktisk anvendelse af moderne ML-algoritmer.

På Institut for Strategi og Innovation forskes der i, hvordan små og mellemstore virksomheder kan overvinde strukturelle ulemper i skalering af AI. Professor Paul Hünermund har i flere projekter undersøgt, hvordan virksomheder uden adgang til store datamængder og specialiseret AI-talent kan drage nytte af fælles dataplatforme og federated machine learning. Ved at organisere joint AI ventures mellem flere virksomheder kan man træne modeller på tværs af datakilder uden at dele følsomme informationer. Dette muliggør samarbejde og innovation i AI uden at kompromittere datasikkerhed. En central pointe i forskningen er, at mellemstore virksomheder ofte befinder sig i et krydspres: De har komplekse behov, hvor AI kunne skabe stor værdi, men de mangler ressourcerne til at implementere løsninger selvstændigt.

3.2.4. AI inden for de erhvervsøkonomiske discipliner

Prioritering af forskning i brugen af AI inden for de erhvervsøkonomiske discipliner og erhvervslivet for at sikre forskningsbaseret undervisning i AI i alle CBS' programmer.

Status:

For at styrke CBS' strategiske satsning på forskning om AI i de erhvervsøkonomiske discipliner er der i foråret 2025 oprettet 11 ph.d.-stipendier med fokus på AI-relaterede problemstillinger i en erhvervsøkonomisk kontekst. Der har været stor interesse for ordningen, og flere institutter har allerede identificeret egnede kandidater. Som følge af det høje ansøgningstal og institutternes engagement er der blevet oprettet én ekstra ph.d.-stilling, således at i alt 12 projekter forventes igangsat i løbet af 2025.

Resultaterne af forskningen i AI integreres i den forskningsbaserede undervisning, så CBS' studerende har et stærkt udgangspunkt for at benytte AI, når de skal ud i erhvervslivet.

3.2.5. Etisk AI-forskning

Prioritering af forskning i AI-etik og -governance for at sikre, at udviklingen af AI stemmer overens med samfundsmæssig velfærd og etiske standarder. Undersøg AI's udfordringer og muligheder med fokus på dets implikationer for erhvervslivet og samfundet.

Status:

En del af CBS' AI-relaterede forskning beskæftiger sig med de etiske udfordringer ved anvendelse af kunstig intelligens. Når det gælder CBS' egen brug af AI i forskningssammenhænge, er principper for ansvarlig AI allerede integreret i den daglige forskningspraksis. Dette arbejde understøttes af det opdaterede Nationale Kodeks for Forskningsintegritet, som forventes færdiggjort i 2025. Kodekset danner fundament for CBS' egne

retningslinjer og sikrer, at al AI-baseret forskning udføres med høj grad af integritet, gennemsigtighed og samfundsansvar.

AI Board har fået en central rolle i at identificere og prioritere forskningsområder med relevans for etisk og ansvarlig AI-brug. Der arbejdes aktuelt på at etablere et samlet overblik over igangværende og planlagte forskningsaktiviteter inden for dette felt, hvilket også skal bidrage til den videre udvikling af AI-dashboardet (jf. afsnit 3.2.6).

Desuden indgår etiske aspekter i CBS' faglige udvikling af undervisningen, hvor principperne for ansvarlig ledelse og "Nordic Nine" bringes i spil i forhold til AI. Dette sikrer, at fremtidige kandidater fra CBS bliver i stand til at vurdere og handle på AI-teknologiers muligheder og risici på en etisk reflekteret måde.

3.2.6. Kortlægning af forskning og AI-dashboard

Relevant forskning på institutniveau kortlægges frem mod implementeringen af et AI-dashboard i første kvartal 2025. Dette dashboard vil give et øjebliksbillede af AI-relaterede forskningsaktiviteter og understøtte strategiske beslutninger.

Status:

Udviklingen af et AI-dashboard er i gang og forventes klar til implementering i sidste kvartal af 2025.

Dashboardet vil, i lighed med CBS' "Green Dashboard", give et kontinuerligt og opdateret indblik i omfanget af AI-relaterede forskningsaktiviteter og uddannelsesinitiativer på CBS. Dashboardet skal derfor kunne visualisere bl.a. antal publikationer, eksterne bevillinger, mv. Målet er at gøre CBS' samlede indsats på AI-området mere transparent og anvendelig for strategisk beslutningsstøtte.

4. ADMINISTRATION

4.1. MÅLSÆTNINGER FOR DET ADMINISTRATIVE OMRÅDE

- **Operationel effektivitet:** Lede implementeringen af AI-løsninger med henblik på at effektivisere administrative processer gennem øget automatisering og procesoptimering.
- **Ressource- og budgetstyring:** Administrere og allokere økonomiske og personalemæssige ressourcer til støtte for AI-drevne initiativer og sikre en ansvarlig anvendelse af budgetmæssige rammer.
- **Kompetenceudvikling i HR:** Have ansvar for udvikling og implementering af træningsprogrammer i AI for medarbejdere med fokus på at styrke kompetencer og sikre parathed til at anvende AI i det daglige arbejde.
- **Datastyring og datasikkerhed:** Sikre etablering og vedligeholdelse af solide rammer for datastyring, der beskytter institutionens data og sikrer overholdelse af gældende persondatastandarder.
- **Bæredygtig AI:** Forholde sig til AIs miljøpåvirkning ved at overvåge energiforbrug og arbejde målrettet for at reducere det samlede CO₂-aftryk.

4.2. KONKRETET INITIATIVER OG STATUS

4.2.1. Procesautomatisering

Implementere AI-løsninger til at automatisere rutineprægede administrative opgaver for at forbedre den operationelle effektivitet og frigive ressourcer til strategiske initiativer. Dette inkluderer at undersøge AIs potentiale inden for områder som studenteroptag, planlægning og resourceallokering. Projekter med tydeligt investeringsafkast (ROI) og skaleringspotentiale vil blive prioriteret.

Status:

Som led i arbejdet med at realisere dette mål har CBS iværksat en række eksperimenterende pilotprojekter, hvor AI-agenter afprøves som støtteværktøjer i administrative arbejdsgange. Et centralt eksempel er et projekt under Research Support Office (RSO), hvor en AI-agent skal understøtte udarbejdelsen af forskningsansøgninger – konkret til Marie Skłodowska-Curie-programmet. AI-agenten skal analysere og strukturere tekstmateriale, identificere forbedringspotentialer og generere forslag til formuleringer, hvilket både effektiviserer arbejdsprocesser og styrker ansøgningskvaliteten. Projektet er godkendt af AI Board og gennemføres i samarbejde med CBS IT og under hensyn til databeskyttelse og integration med systemer som PURE.

Et andet konkret eksempel på, hvordan AI optimerer interne processer, undersøges i forbindelse med CBS' studenterevalueringer. Evalueringernes fritekstkommentarer læses og behandles i dag manuelt, men det undersøges, hvordan kommentarerne kan kategoriseres ved hjælp af machine learning teknologi og dermed systematisere og forbedre værdien af de mange kommentarer, studerende giver tilbage om styrker og udfordringer ved både undervisning og uddannelse.

I et tredje eksempel eksperimenteres der med en AI-baseret agent, der skal effektivisere behandlingen af ansøgninger om merit og dispensation. Behandlingen af disse sager er traditionelt ressourcekrævende og involverer både administrative medarbejdere og studienævn. Målet er at automatisere en stor del af sagsbehandlingen og dermed reducere sagsbehandlingstiden, øge konsistensen i afgørelserne og frigøre tid til mere komplekse vurderinger og dialog med ansøgere.

Derudover eksperimenteres der i CBS IT med brugen af AI til at understøtte udviklingsopgaver, herunder kodning og fejlfinding i scripts og integrationer. I HelpDesk og i håndteringen af funktionspostkasser anvendes AI til at sortere og prioritere indkomne forespørgsler, foreslå svar og i visse tilfælde generere automatiserede svar, som derefter valideres af medarbejdere. Der pågår også forsøg med AI-understøttet referatskrivning, hvor mødeoptagelser transskriberes og sammenfattes til udkast, som kan gennemgås og redigeres. Disse eksperimenter peger samlet set i retning af et betydeligt potentiale for procesoptimering, som kombinerer effektivitet med ansvarlig anvendelse. AI Board følger udviklingen tæt og prioriterer projekter med tydelig værdi, skaleringsmuligheder og overensstemmelse med CBS' etiske og juridiske standarder.

4.2.2. Datastyring og -sikkerhed

Anvende AI til forbedret datastyring og sikkerhedsforanstaltninger for at sikre beskyttelse af følsomme oplysninger og overholdelse af databeskyttelsesregler. Fokus vil være på robust datagovernance og sikkerhedsprotokoller.

Status:

På nuværende tidspunkt vurderes det, at AI ikke er tilstrækkeligt modent til i sig selv at forbedre datasikkerhed eller datastyring på CBS. Der er derfor ikke igangsat initiativer, hvor AI aktivt anvendes til at forstærke sikkerhedsforanstaltninger eller databeskyttelse. Tværtimod er der stort fokus på at sikre, at brugen af AI sker inden for rammerne af eksisterende og kommende krav til databeskyttelse. Dette gælder særligt i forhold til værktøjer som ChatGPT og Copilot365, der anvendes under klare retningslinjer, databehandlingsaftaler og risikovurderinger, der sikrer overholdelse af GDPR og den kommende AI-forordning.

CBS er opmærksom på de risici, der kan være forbundet med AI-brug – herunder fejlagtige automatiseringer, dataleakage og uigennemsigtige beslutningsprocesser. Derfor er det et centralt princip, at AI ikke må føre til uforudsete konsekvenser for databeskyttelse. AI Board har gjort det til en forudsætning, at alle AI-initiativer ledsages af risikovurderinger, og at datasikkerhed tænkes ind i design og implementering fra start. Databeskyttelsesrådgiveren er en fast deltager i AI Board og har en aktiv rolle i vurdering og rådgivning i forhold til datasikkerhed.

Samtidig er der fokus på at opbygge viden og kapacitet omkring ansvarlig datahåndtering i forbindelse med AI. Medarbejdere vil blive tilbudt kurser, og der udarbejdes vejledninger, som skal understøtte sikker og etisk brug af AI i praksis. Ansvar for korrekt dataklassificering og forståelse af, hvilke data der kan bruges i AI-værktøjer, vil blive betonet i kompetenceudviklingen.

4.2.3. Beslutningsstøttesystemer

Udvikle AI-baserede modeller til databaseret beslutningstagning, der understøtter strategisk planlægning og ressourceallokering. Der vil være vægt på gennemsigtighed og forklarlighed i AI-drevne beslutningsværktøjer.

Status:

Ikke igangsat endnu.

4.2.4. Ressourceallokering

Sikre tilstrækkelig tildeling af ressourcer og infrastruktur til at understøtte AI-drevne initiativer på tværs af institutionen. Der vil være fokus på strategisk fordeling af ressourcer for at balancere risiko og udbytte mellem projekterne.

Status:

CBS har igangsat en målrettet indsats for at sikre, at AI-initiativer understøttes med de nødvendige ressourcer og teknologisk infrastruktur. Der er investeret i 500 licenser til ChatGPT, hvoraf hovedparten er blevet distribueret bredt i organisationen med henblik på at understøtte eksperimenter og praksisnær anvendelse af generativ AI. Efterspørgslen monitoreres løbende med henblik på en eventuel opskalering, hvorfor yderligere 100 licenser blev anskaffet i maj.

Samtidig er der iværksat en kontrolleret implementering af Microsoft Copilot³⁶⁵, hvor en mindre brugergruppe afprøver værktøjet i en indledende fase. Erfaringer fra denne testfase anvendes til at vurdere effekt, anvendelighed og sikkerhedsaspekter, før en eventuel bredere udrulning.

Udvælgelse og prioritering af AI-initiativer sker med fokus på balancen mellem risiko og udbytte. Ressourcer tildeles strategisk til projekter med potentiale for skalerbarhed og langsigtet værdi på tværs af forsknings-, undervisnings- og administrative områder. Denne tilgang sikrer, at investeringer i AI bidrager til CBS' overordnede mål om ansvarlig og innovativ digital udvikling.

4.2.5. Kompetenceudvikling for administrativt personale

For at maksimere udbyttet af AI-integration vil der blive etableret et kompetenceudviklingsprogram for administrative medarbejdere. Programmet skal: udruste medarbejdere med centrale AI-kompetencer, tilbyde træning i data governance, databeskyttelsesregler og etiske overvejelser ved AI-anvendelse, fremme en innovationskultur ved at opmuntre medarbejdere til at eksperimentere med AI-baserede forbedringer af arbejdsgange, og muliggøre løbende videndeling, læring og tilpasning til nye AI-teknologier.

Status:

CBS er i færd med at udvikle et internt kompetenceudviklingsprogram, der skal understøtte administrative medarbejdere i en ansvarlig og effektiv anvendelse af AI. Programmet vil omfatte centrale emner som prompt engineering, brug og udvikling af AI-agenter samt anvendelse af AI-værktøjer til at øge produktivitet og arbejds effektivitet. Indtil programmet er fuldt implementeret, tilbydes medarbejderne relevante kurser fra eksterne udbydere. Der lægges samtidig vægt på træning i data governance, databeskyttelsesregler og de etiske aspekter ved AI-brug. Målet er ikke alene at styrke medarbejdernes tekniske færdigheder, men også at fremme en kultur, hvor innovation og ansvarlig eksperimentering med AI indgår som en naturlig del af det daglige arbejde. Videndeling og løbende kompetenceopbygning er centrale elementer i denne indsats, som skal sikre, at CBS' administrative organisation er rustet til at understøtte og udvikle AI-initiativer på et solidt grundlag.

5. TVÆRGÅENDE INITIATIVER

5.1. MÅLSÆTNING FOR TVÆRGÅENDE INITIATIVER

- **HR-udvikling:** Har ansvar for at udvikle og implementere AI-træningsprogrammer for det videnskabelige personale, med henblik på at øge deres kompetencer og parathed til at anvende AI i deres arbejde.
- **Tværfagligt samarbejde:** Fremme tværfagligt samarbejde blandt forskere og undervisere for at maksimere effekten af AI-drevne forsknings- og undervisningsinitiativer.
- **Innovation i institutterne:** Opfordre til innovative tilgange og eksperimenter på institutterne for at udnytte AI-værktøjer og -metoder.

5.2. KONKRETE INITIATIVER OG STATUS

5.2.1. Kompetenceudviklingsprogrammer

Udvikle omfattende træningsprogrammer, der opkvalificerer undervisere i AI-teknologier, etiske overvejelser og deres anvendelsesmuligheder. Udbuddet skal være varieret for at imødekomme forskellige behov.

Status:

CBS tilbyder en række initiativer, der skal styrke undervisernes og forskernes kompetencer i anvendelsen af AI. Kurser om brug af AI i undervisningen udbydes løbende og har tiltrukket mange af de mest engagerede undervisere. For at sikre en bredere forankring arbejder CBS på at udvide rækkevidden af tilbuddene – bl.a. gennem en behovsafdækning blandt undervisere og eventuelt også blandt studerende.

Educational Development and Quality har udviklet onlinemateriale, som blev anvendt i workshops for ledere og nu ligger frit tilgængeligt på Canvas. Derudover har fokus i 2025 været på workshops målrettet undervisere med henblik på at styrke de studerendes AI-literacy og på at opdatere eksisterende kurser og workshops i lyset af AI's nye muligheder og udfordringer. Næste skridt er at udarbejde en systematisk kompetenceudviklingsplan for VIP, som sikrer bred kompetenceudvikling på tværs af fagmiljøer.

Et omfattende digitalt vidensbibliotek om AI i undervisning stilles allerede til rådighed via teach.cbs.dk/ai. På forskningssiden er der endnu ikke etableret et samlet program, men flere benytter sig af bibliotekets kursustilbud i specifikke AI-værktøjer, som aktuelt vurderes at dække en stor del af efterspørgslen. Der arbejdes samtidigt på at udvikle kurser med fokus på forskningsetik i relation til AI. Målet er at sikre, at både undervisnings- og forskningsaktiviteter understøttes af en solid forståelse for AI's muligheder og ansvarlige anvendelse

5.2.2. Samarbejdsnetværk

Tilskynde til oprettelsen af interne samarbejdsnetværk med fokus på AI for at styrke den organisatoriske AI-forståelse. Fremme samarbejder med virksomheder, universiteter og andre relevante eksterne partnere, hvilket styrker videndeling og innovation både nationalt og internationalt.

Status:

CBS arbejder for at fremme både interne og eksterne samarbejdsnetværk med fokus på AI som en vej til at styrke organisationens samlede AI-parathed. Internt understøttes udviklingen af eksperimenterende praksis

gennem en pilotbaseret tilgang, hvor nye metoder til integration af AI i undervisning og læring afprøves og evalueres med henblik på opskalering (se punkt 2.2.1. og 2.2.3.). Denne tilgang forventes at bidrage til en innovativ kultur på institutterne og skabe rum for fagligt forankrede eksperimenter med AI-værktøjer og -metoder.

Flere forskere har desuden organiseret sig i en Special Interest Group (SIG) med fokus på AI i undervisning, som mødes regelmæssigt for at dele viden og erfaringer. På tværs af sektorer er CBS repræsenteret som founding partner i AI-kompetencerådet – et nationalt forum med deltagelse fra erhvervsliv, myndigheder, uddannelses-sektor og civilsamfund. Rådet fungerer som platform for vidensdeling, udvikling af policy-anbefalinger og formulering af strategiske flagskibsprojekter, der skal fremme AI-kompetencer på nationalt plan.

5.2.3. Governance og implementering

CBS vil etablere et dedikeret AI-governance organ, som skal føre tilsyn med implementeringen af strategien og sikre, at den er i overensstemmelse med vores etiske standarder og strategiske mål. Der vil være løbende evaluering og feedbackmekanismer til at tilpasse og forfine tilgangen og fremme en kultur baseret på læring og løbende udvikling.

Status:

Direktionen har ansvaret for, at AI-strategien bliver gennemført, men den operationelle implementering er overdraget til AI Board, der fungerer som koordinerende og beslutningstagende organ. AI Board har repræsentanter fra både VIP og TAP, og universitetsdirektøren er formand. CBS er p.t. ved at ansætte en række AI-specialister, der kan understøtte implementering af AI-strategien, herunder en projektleder, AI-arkitekt, AI-supporter og AI-undervisningsansvarlige. Senere kan der være behov for at rekruttere yderligere AI-specialister til at understøtte specifikke behov.

6. NÆSTE SKRIDT

Implementeringen af CBS' AI-strategi er godt i gang, og status viser tydelige fremskridt på tværs af uddannelse, forskning og administration. Engagementet fra både undervisere, forskere og administrative enheder har skabt en stærk dynamik, og de første erfaringer viser et potentiale for, hvordan AI kan bidrage til at styrke kvalitet, effektivitet og relevans i CBS' kerneaktiviteter. Samtidig er det tydeligt, at arbejdet kun lige er begyndt, og at en succesfuld strategiimplementering kræver fortsat koordinering, forankring og opskalering.

Fra 1. september 2025 tiltræder en projektleder, som får ansvar for at videreføre implementeringen og udarbejde den detaljerede roadmap, der er skitseret i strategien. Projektlederen skal samle trådene, understøtte fremdrift og sikre, at initiativerne på tværs af CBS kobles sammen i en helhedsorienteret og bæredygtig udvikling.

Fremadrettet vil arbejdet fokusere på at procesoptimere gennem brug af AI i administrationen, at integrere AI i curriculum, og at forberede de studerende på en virkelighed, hvor AI og digitalisering er centrale vilkår på arbejdsmarkedet. Samtidig prioriteres en målrettet in-house kompetenceudvikling, så både undervisere, forskere og administrative medarbejdere kan anvende og forstå teknologierne ansvarligt og strategisk.

CBS befinder sig fortsat i en eksperimenterende fase, hvor mange initiativer udspringer af lokal entusiasme. Det er vigtigt at bevare denne energi, men også at skabe strukturer, der sikrer erfaringsopsamling, videndeling og opskalering. Gennem governance og bevidst prioritering af piloter med potentiale for bred anvendelse skal strategien nu gå fra eksperiment til implementering i stor skala.

CBS AI Strategy

1. Introduction

This AI strategy for Copenhagen Business School (CBS) is a key component of a broader digitalisation strategy, acknowledging the transformative impact of artificial intelligence (AI) and related digital technologies on education, research, operations and the wider societal landscape.

CBS contributes to solving grand challenges through strategic initiatives to optimise our core business. In this spirit, CBS aims to shape societal use of AI sustainably and responsibly as a thought leader by driving discussions on its implications on businesses and society.

The strategy builds upon a period of bottom-up experimentation and aims to establish a comprehensive framework for responsible and ethical AI integration across CBS.

Our vision is to leverage AI to enhance personalised learning, equipping our students to excel in an AI enabled world, accelerate impactful research of high quality, drive efficient operations and foster responsible business solutions addressing global challenges.

This strategy considers three fundamental ways AI impact CBS:

- AI's influence on student learning,
- its impact on how businesses operate (and thus, our research and teaching), and
- its potential to augment internal processes.

The strategy addresses these impacts through targeted initiatives across education, research, operations, and cross-cutting competence development.

We will focus on both research-based and education-based uses of AI and related digital technologies (for short AI in the following), recognising their close interdependence. Development resources will be distributed across education, research, and administration, fostering a balanced approach.

We aim for a fully scaled AI integration across all educational programmes and research areas by 2027.

Our approach will embrace a mixed portfolio of high-risk and low-risk projects, understanding that failure can be a catalyst for transformative rewards. We will prioritise open-source solutions and partnerships to accelerate implementation and foster participation within a broader ecosystem of AI systems and platforms.

While the implementation of this strategy will benefit from central management, we recognise the need for decentralisation in the daily use of AI, emphasising local autonomy and engagement. A clear commitment to share AI learning points is vital, ensuring that learning is not an individual endeavour but a collective effort that strengthens CBS as a whole. This fosters an environment where insights and innovations are actively exchanged, benefiting the entire community.

This AI strategy will be subject to continuous revision. For effective implementation, a clear roadmap will be completed separately with concrete goals that covers the strategic initiatives. This roadmap will include many good points made by the organisation through hearings that are not included in this strategy that is kept relatively high-level.

2. Education

Responsible: Dean of Education

Objective

We will provide the knowledge necessary to build business models that leverage AI responsibly and sustainably, ensuring students are ready to grow in their positions and develop their business in an AI-centric world. This also includes incorporating ethical considerations and the social consequences of AI applications, reflecting CBS's commitment to its values and Nordic Nine principles.

CBS' educational programmes will identify areas where AI can contribute to enhanced learning, strengthening student engagement and personalising educational experiences for full-time as well as fee-paying students. This includes addressing the "one-size-fits-all" nature of traditional education and leveraging AI to create more personalised and effective learning pathways.

Students will learn to harness AI as a transformative force for responsible leadership. CBS has a critical role in equipping students with the skills to navigate and lead the thinking on business adaptation and innovation.

Initiatives

- **Adaptive Learning Platforms:** Implement AI-driven platforms to tailor learning experiences to individual student needs, improving educational outcomes and engagement. Prioritise solutions that align with the overarching goal of a fully scaled solution by 2027.
- **Curriculum Development:** Update curricula to include AI-related competencies and ethical considerations, ensuring students are equipped with the skills necessary for the evolving job market, including the critical evaluation of AI-generated outputs. Focus on integrating AI literacy across disciplines.
- **AI-Enhanced Teaching Tools:** Provide faculty with AI tools to facilitate interactive and dynamic teaching methodologies, fostering an innovative learning environment. This includes exploring the use of AI as a teaching assistant, for tasks such as providing personalised feedback and automating administrative processes. Pilot projects will be encouraged to inform broader implementation.
- **Continuously ensure the constructive alignment of intended learning outcomes, teaching and learning activities, and assessment methods in a learning environment where technologies such as AI continuously develop.**

- **Examinations and Assessment:** Ensure clarity for students and faculty on which tasks students are expected to complete with and without the use of AI. Institution-wide guidelines will be developed to standardise expectations and evaluations related to AI use, ensuring consistency and transparency. This involves defining clear assessment criteria that reflect a balance between AI-supported skills and fundamental competencies without AI assistance. Evaluations should ensure that students both master the use of technology and have a solid understanding of the core principles of the subject.
- **Fair and Transparent AI Guidelines:** Develop and communicate clear policies on AI usage in education to ensure fairness and consistency. Protect students from unjust consequences by requiring clear evidence of misconduct and adhering to principles of academic integrity. Collaborate with students to refine these policies, fostering trust and mutual understanding.

3. Research

Responsible: Dean of Research

Objective

To leverage AI to accelerate research innovation and solve complex societal challenges.

Initiatives

- **AI as a Research Priority:** Make AI a central focus of the research agenda, supporting projects that advance innovation and address key societal challenges.
- **Infrastructure and Tools:** Provide sufficient infrastructure and AI tools to allow for suitable experimentation and subsequent upscaling of AI use.
- **AI-Driven Research:** Support and facilitate interdisciplinary research focused on AI, its use in business and its societal implications, promoting collaboration across departments and with external partners. Support a range of projects, from low-risk exploratory studies to high-risk, high-reward endeavours.
- **Data Analytics and Insights:** Utilise AI for advanced data analytics to uncover insights and trends that inform cutting-edge research across various disciplines. This will draw upon the expertise concerning AI's use in all of CBS' disciplines and fields of study.
- **AI within business disciplines:** Prioritise research into the use of AI within business disciplines and various business communities to ensure research-based teaching of AI within all programmes at CBS.
- **Ethical AI Research:** Prioritise research in AI ethics and governance, ensuring that developments in AI align with societal well-being and ethical standards examining AI's challenges and opportunities, emphasising its implications for business and for society.

4. Operations

Responsible: University Director

Objective

To optimise administrative processes and enhance institutional efficiency through AI integration.

Initiatives

- **Process Automation:** Implement AI solutions to automate routine administrative tasks, improving operational efficiency and freeing resources for strategic initiatives. This will include exploring AI's potential in areas like admissions, planning and resource allocation. Prioritise projects with clear Return on Investment (ROI) and scalability potential.
- **Data Management and Security:** Deploy AI for enhanced data management and security measures, ensuring the protection of sensitive information and compliance with data privacy regulations. Focus on robust data governance and security protocols.
- **Decision Support Systems:** Utilise AI to develop data-driven decision-making models that assist in strategic planning and resource allocation. Emphasise transparency and explainability in AI-driven decision-making tools.
- **Resource Allocation:** Ensure adequate allocation of resources and infrastructure to support AI-driven initiatives across the institution. Prioritise strategic resource allocation to balance risk and reward across projects.
- **Competency Development for Administrative Staff:** To maximise the benefits of AI integration, a professional development program will be established for administrative employees. This programme aims to equip employees with essential AI-related skills; offer training on data governance, privacy regulations, and ethical considerations in AI applications; foster a culture of innovation by encouraging staff to experiment with AI-driven improvements in their workflows, and enable continuous knowledge sharing, learning and adaptation to evolving AI technologies.

These initiatives will empower administrative employees to fully leverage AI solutions, enhancing both their efficiency and the institution's overall operational performance.

5. Cross-cutting Initiatives

Responsible: Vice President

Objective

To build AI competencies across CBS faculty, fostering a culture of continuous learning and adaptation.

Initiatives

- **Professional Development Programmes:** Develop comprehensive training programmes to upskill faculty in AI technologies, ethical considerations, and their applications. Offer a mix of training options to cater to diverse needs.
- **Collaborative Networks:** Encourage the formation of collaborative networks internally focused on AI to enhance organizational AI literacy. Encourage engagements with companies, universities, and other relevant external collaboration partners, enhancing knowledge exchange and innovation both nationally and internationally.
- **Governance and Implementation:** CBS will establish a dedicated AI governance body responsible for overseeing the implementation of this strategy, ensuring alignment with our ethical standards and strategic goals. Continuous evaluation and feedback mechanisms will be in place to adapt and refine our approach, fostering a culture of learning and adaptation.

6. Conclusion

By fostering innovation, collaboration, and ethical practice, for example through a policy for use of AI at CBS, CBS will enhance its contribution to societal development and prepare students and researchers to thrive in a rapidly evolving world.

The integration of AI will not only improve efficiency and effectiveness but also enhance the quality of education and research conducted at CBS.

The outlined strategic themes and initiatives will be instrumental in ensuring optimal implementation and realising the full potential of AI at CBS.

7. Implementation

7.1. Prioritisation

Objective

Define clear roles and establish a roadmap including a structured communication plan for AI integration, prioritising key initiatives and setting measurable targets.

Initiatives

- **Research Mapping and AI Dashboard:** Relevant research at the departmental level will be mapped, culminating in the implementation of an AI dashboard by Q1 2025. This dashboard will provide real-time insights into AI-related research activities, facilitating strategic decision-making.
Responsible: Dean of Research
- **AI in Education Target (2027):** A specific target will be defined for the percentage of AI-integrated content within the curriculum by 2027. This target will be reviewed and adjusted regularly to reflect progress and evolving needs.
Responsible: Dean of Education
- **AI in Administrative Processes:** A roadmap will be developed for implementing AI in key administrative functions, focusing on process automation, decision support systems, and enhanced data management. The roadmap will include pilot projects to evaluate the effectiveness and scalability of AI solutions, with clear milestones set for full-scale implementation by 2027.
Responsible: University Director

7.2. Development of Solutions

Objective

To develop and implement AI solutions that enhance teaching, learning, and research.

Initiatives

- AI Tool Experimentation: Access to ChatGPT and other relevant AI tools will be provided for experimentation by all faculty and staff before January 2025, supported by a clearly defined legal and ethical framework.

Responsible: University Director

- CBotS Development: A phased approach will be adopted for the development of "CBotS", a personalised AI tutor like Khanmigo. A strong data architecture is key to succeeding with this as well as a mature data access culture. Phase 1 (2025) will focus on piloting CBotS within a single course (e.g., statistics). Phase 2 (2026) will expand its use to an entire educational program. Phase 3 (2027) aims for full integration across all educational programs.

Responsible: Dean of Education with Vice President

7.3. Competencies and Governance

Objective

To build AI competencies across CBS and establish a robust governance structure.

Initiatives

- **AI Governance Structure:** A cross-cutting AI governance structure will be established to ensure effective decision-making and coordination across departments and administrative units. This structure will oversee the implementation of the AI strategy and address ethical considerations.
Responsible: Vice President
- **Faculty and Staff Education and Training:** Comprehensive training programs will be developed and implemented to equip faculty and staff with the skills and knowledge necessary to effectively utilise AI tools and technologies.
Responsible: Vice President and University Director
- **Ongoing Mapping of AI Solutions and Best Practices:** Continuous monitoring of AI solutions and best practices will be undertaken, including learning from other leading universities and institutions.
Responsible: Dean of Research with University Director

7.4. Data Strategy

Objective

To develop a comprehensive data strategy that enables optimal use of CBS data for AI-driven initiatives.

Initiative

- A dedicated data strategy will be developed to ensure responsible and effective use of CBS data for AI-related projects. This data strategy will address data governance, privacy, security, and accessibility concerns.

Responsible: University Director with Dean of Research

8. Responsibilities

Each member of Senior Management is tasked with providing regular updates on progress, challenges, and outcomes related to their areas of responsibility, fostering a transparent and collaborative environment for the successful implementation of CBS's AI strategy.

These responsibilities are to be carried out in coordination with the AI governance body to ensure alignment with overarching strategic goals and ethical considerations.

Vice President

- **HR Development:** Oversee the development and implementation of AI training programmes for faculty, enhancing competency and readiness to adapt AI applications in their roles.
- **Faculty Collaboration:** Foster interdisciplinary collaboration among faculty to maximise the impact of AI-driven research and educational initiatives.
- **Innovation in Academic Departments:** Encourage innovative approaches and experimentation within departments to leverage AI tools and methodologies.

University Director

- **Operational Efficiency:** Lead the implementation of AI solutions to streamline administrative processes, focusing on automation and process optimization.
- **Resource and Budget Allocation:** Manage and allocate financial and human resources to support AI-driven initiatives, ensuring prudent use of budgetary provisions.
- **HR Development:** Oversee the development and implementation of AI training programs for staff, enhancing competency and readiness to adapt AI applications in their roles.
- **Data Management and Security:** Ensure that robust data governance frameworks are in place to protect institutional data and maintain compliance with privacy standards.
- **Sustainable AI:** Address AI's environmental impact by monitoring energy consumption aiming to reduce its carbon footprint.

Dean of Education

- **Curriculum Integration:** Oversee the update and integration of AI competencies across all academic programs, ensuring alignment with departmental and institutional goals.
- **Educational Tools and Platforms:** Manage the adoption and integration of AI-enabled teaching tools and platforms that enhance learning experiences.
- **Personalised Learning:** Drive initiatives to incorporate adaptive learning technologies into educational offerings, promoting personalised and student-centered education.
- **Faculty Support and Training:** Develop and coordinate professional development programs focused on equipping faculty with the skills to leverage AI in teaching.

Dean of Research

- **Research Initiatives:** Lead the establishment of AI-focused research centres and initiatives, promoting interdisciplinary collaboration and innovation in research methodologies.
- **Ethical Research Practices:** Ensure that research involving AI adheres to ethical standards, promoting integrity and societal benefit in all research activities.

DIGITALISERINGS- STRATEGI



Formål

CBS vil være en digitalt førende uddannelses- og forskningsinstitution, hvor digitalisering integreres strategisk og ansvarligt i uddannelse, forskning og administration. Vi former fremtidens ledere, forskere og beslutningstagere ved at gøre digitalisering til en drivkraft i alt, hvad vi gør – fra undervisning og forskning til administration og kompetenceudvikling. Med en stærk og sikker digital infrastruktur som fundament, skaber vi et innovativt og bæredygtigt lærings- og arbejdsmiljø, hvor teknologi bruges ansvarligt og med mennesket i centrum. Gennem mod, nysgerrighed og samarbejde sætter vi nye standarder for, hvordan viden skabes, deles og omsættes i en digital tidsalder.

Læs også AI-strategien [her](#)



Vision

CBS skal være en digitalt moden og innovativ business school, der bruger digitale teknologier til at forme fremtidens lederskab og løsninger. Vi anvender digitalisering til at transformere undervisning, forskning og samfundssamarbejde – ikke blot som effektivisering; men som platform for at koble ansvar, forretningsforståelse og innovation. Med digitalisering som strategisk løftestang vil CBS styrke sit bidrag til at forme et ansvarligt, digitalt samfund.

Vores vision er at udnytte digitalisering til at forbedre personliggjort læring, så vores studerende rustes til at klare sig i en digital verden, fremskynde virkningsfuld forskning af høj kvalitet, sikre effektive driftsprocesser og fremme ansvarlige forretningsløsninger, der adresserer globale udfordringer

Principper

1. **Brugercentreret tilgang:** Digitalisering skal tage udgangspunkt i behovene hos studerende, medarbejdere og samfundet generelt.
2. **Etisk og ansvarlig anvendelse:** Digitale løsninger skal implementeres med respekt for etik, databeskyttelse og akademisk integritet.
3. **Samarbejde og tværfaglighed:** Digitalisering skal facilitere samarbejde på tværs af CBS og med eksterne samarbejdspartnere.
4. **Agilitet og innovation:** CBS skal være åben for at eksperimentere med nye teknologier og tilpasse sig hurtigt til forandringer.
5. **Prioritering af ressourcer:** CBS digitaliserer dér, hvor det skaber størst værdi. Løsninger skal være skalerbare og fælles på tværs af CBS, så ressourcer udnyttes effektivt og understøtter kerneopgaverne.



Uddannelse

Fokusområder:

Vi uddanner studerende til at være digitalt kompetente medarbejdere og borgere i et digitaliseret samfund og arbejdsmarked. Det betyder, at alle dimittender fra CBS er i stand til forstå digitaliseringens betydning for forretningsprocesser, organisationer og samfund samt er i stand til kritisk og refleksivt at forholde sig til og identificere, analysere og løse udfordringer med brug af digitale værktøjer og metoder. Vi integrerer digitalisering i curriculum og tilrettelægger digitalt understøttet undervisning og uddannelse. Vi går videre end teknisk anvendelse af digitale værktøjer. Vi forpligter os til at forme ledere, der forstår teknologiens konsekvenser for etik, forretning og samfund – og som kan agere med omtanke og mod i en digital virkelighed.

Pejlemærker:

a. Digital dannelse som faglighed

Vi uddanner studerende til at forstå og anvende digitalisering som en integreret del af forretningsforståelse og samfundsansvar – med fokus på kompetencer, som efterspørges og anerkendes på arbejdsmarkedet. Digital dannelse hos CBS handler om mere end anvendelse; det handler om at forme ledere, der forstår teknologiens konsekvenser for etik, forretning og samfund – og som kan agere med omtanke og mod.

b. Digitalisering i praksis – ikke kun som teori

Vi integrerer digitale værktøjer og metoder i undervisningen, så de studerende ikke kun lærer om digitalisering, men med digitalisering. Vores mål er, at digitaliseringen af undervisningen ikke blot moderniserer formater, men transformerer læringsrummet og forbereder de studerende på at drive ansvarlig innovation i praksis.

Forskning

Fokusområder:

Vi anvender digitale teknologier til at forbedre dataindsamling, -opbevaring, -analyse og -formidling i forskningen. Dette indebærer brugen af algoritmer og kunstig intelligens til at analysere store datamængder. Vi investerer i digitale værktøjer og platforme, der understøtter samarbejde og videndeling på tværs af forskningsprojekter.

Vi forsker blandt andet i betydning af digitalisering i forretningsprocesser, værdikæder, e-commerce. Vi forsker ikke blot i teknologi – men i hvordan digitalisering ændrer værdikæder, beslutningslogikker og samfundsbidrag. Med CBS' forskningskraft skaber vi viden, der sætter dagsordenen for fremtidens ansvarlige, digitale forretningsudvikling.

Pejlemærker:

a. Ny teknologi og metode

Vi anvender AI og andre digitale teknologier i forskningen og bidrager samtidig til ny viden ved selv at forske i kunstig intelligens og dens anvendelse. Forskningen omfatter også digitaliseringens strukturelle betydning – hvordan den ændrer værdikæder, beslutningsprocesser og forretningsmodeller.

b. Styrket netværk

Vi styrker lokale, nationale og internationale forskningssamarbejder ved at anvende digitale platforme, der muliggør kommunikation og dataudveksling på tværs. Gennem disse netværk udvikler vi en forskningsprofil, der aktivt præger debatten om digitalt ansvar, etik og forretningsudvikling.

Administration

Fokusområder:

Vi automatiserer og optimerer administrative arbejdsgange for at frigøre tid og skabe mere værdi for kerneopgaverne: forskning, undervisning og samfundsmæssig påvirkning. Vi forenkler og standardiserer processer, så de bliver mere brugervenlige, effektive og mindre sårbare. Ved at integrere systemer og sikre bedre datagrundlag skaber vi grundlag for hurtigere sagsbehandling og bedre beslutningsstøtte. Brugeren og trivslen er i centrum – både medarbejderen, den studerende og samfundet. Vi arbejder med Gevinstrealiseringsplaner og Business Cases, for at synliggøre gevinsterne af administrative digitaliseringsprojekter. Vores mål er ikke blot effektiv drift – men at skabe en organisation, der i praksis udlever den transformation, vi underviser i. Vi tænker CBS som platform: en digital ramme, hvor studerende, medarbejdere og samarbejdspartnere skaber løsninger på tidens største udfordringer.

Pejlemærker:

a. Digital først – når det giver værdi

Vi vælger digitale løsninger som førstevalg, når de skaber bedre kvalitet, højere hastighed eller mindre kompleksitet. Men digitalisering handler ikke kun om tempo – det handler om retning. Vores administration skal afspejle den transformation, vi ønsker i samfundet og i erhvervslivet.

b. Effektivitet med menneskelig mening

Vi automatiserer rutiner og frigør ressourcer – med fokus på at styrke faglighed, trivsel, samarbejde og den gode brugeroplevelse. Samtidig udvikler vi CBS som platform: en digital og samarbejdende ramme, hvor studerende, medarbejdere og partnere sammen skaber løsninger på aktuelle samfundsudfordringer.

Kompetenceudvikling

Fokusområder:

Vi styrker kompetencer hos medarbejdere gennem kurser, workshops og videndeling. Dette omfatter både tekniske færdigheder, såsom programmering og dataanalyser, samt kompetencer som digital ledelse, projektstyring og ansvarlig brug af digitale værktøjer. Vi etablerer et læringsmiljø, hvor medarbejdere gives mulighed for at udvikle digitale færdigheder og anvende dem i det daglige arbejde.

Pejlemærker:

a. Tværfaglig videndeling

Vi fremmer videndeling på tværs af fagområder for at sikre, at digitale kompetencer anvendes bredt og effektivt i hele organisationen. Digital ledelse og ansvarlig brug af teknologi indgår som en integreret del af den faglige udvikling.

b. Livslang læring

Vi skaber en kultur, hvor medarbejdere kontinuerligt opdaterer deres digitale færdigheder gennem målrettede læringsinitiativer og selvstudier. Det handler ikke kun om teknisk opkvalificering, men om at kunne agere etisk og strategisk i en digital kontekst.

Infrastruktur og sikkerhed

Fokusområder:

Vi sikrer en stabil, sikker og skalerbar digital infrastruktur, der understøtter CBS' aktiviteter. Dette indebærer løbende investeringer i hard- og software, der samtidig kan håndtere de voksende krav til databehandling. Vi vælger leverandører, der er langtidsholdbare og bidrager til en stabil og sikker drift. Vi implementerer robuste sikkerhedsforanstaltninger for at beskytte vores drift og følsomme data, så vores systemer er modstandsdygtige overfor cyberangreb.

Pejlemærker:

a. Drift og teknologivalg med langtidsholdbarhed

Vi sikrer en skalerbar og stabil infrastruktur ved at vælge gennemprøvede teknologier og leverandører med dokumenteret langtidsholdbarhed. Samtidig skal teknologivalgene understøtte CBS' langsigtede mål om ansvarlig digital transformation.

b. Cybersikkerhed med proaktivt beredskab

Vi beskytter CBS gennem en aktiv tilgang til cybersikkerhed – med forebyggelse, overvågning og beredskab, der sikrer både data og kontinuitet i driften. Cybersikkerhed ses som en forudsætning for at kunne agere som et tillidsfuldt og samfundsansvarligt vidensmiljø i en digital tid.

Implementering og styring

Implementeringen af digitaliseringsstrategien forankres i CBS' eksisterende beslutningsstruktur. Det betyder, at det overordnede ansvar følger den normale linjeledelse og Direktionen (DIR). Det sikrer klar ansvarsfordeling og organisatorisk forankring.

Større digitaliseringsinitiativer samles i en samlet projektportefølje, som styres gennem IT-porteføljeledelsen (PFL). Denne portefølje danner rammen for prioritering, ressourceallokering og fremdriftsopfølgning – med tæt kobling til CBS' teknologistrategi.



Mere end teknologi – en ambition

CBS' digitaliseringsstrategi handler ikke om at følge udviklingen – men om at påvirke den.

Vi vil ikke blot være relevante i en digital fremtid, men præge, hvordan den formes.

CBS vil bruge digitalisering som strategisk løftestang for ansvarlig viden, kritisk refleksion og samfundsmæssig innovation.



CBS Business, Security, and Geopolitics

Status to CBS Board of Directors, June 2025

CBS is launching a new strategic initiative titled **CBS Business, Security, and Geopolitics**, with the purpose of strengthening Danish companies' ability to navigate an increasingly uncertain geopolitical landscape. The initiative reflects CBS's commitment to addressing some of today's most pressing and complex societal challenges through interdisciplinary research, education, and collaboration with industry and public institutions.

Background

Geopolitical tensions and uncertainties increasingly have direct consequences for businesses — both in Denmark and globally. Companies face new risks linked to, for example, supply chains, trade policy, cyber threats, and shifting international alliances. At the same time, companies play a growing role in shaping geopolitical realities through investments, technological development, and international relations. Likewise, companies play a critical role in society's ability to withstand external threats.

In this environment, there is a growing need for knowledge and collaboration that can enhance business resilience and strategic capacity for action. CBS possesses strong academic environments within social sciences, management, law, and economics, which together provide a unique foundation for addressing these challenges. Furthermore, CBS excels with strong research capabilities in the area of innovation. Through the Business, Security, and Geopolitics initiative, CBS seeks to gather and further develop this knowledge in close collaboration with the business sector, public authorities, and international partners.

Key Objectives

Through the Business, Security and Geopolitics initiative, CBS aims to establish a research and collaboration platform that:

1. Highlights, consolidates, and mobilizes CBS's existing research competencies in the field
2. Supports the development of new strategic and cross-cutting research projects
3. Attracts national and international research funding and collaboration partners
4. Creates a basis for providing educational offers within security and geopolitics
5. Strengthens Danish companies' ability to understand and navigate geopolitical uncertainty
6. Addresses the need of society and the business sector for knowledge about security, resilience, and competitiveness

The initiative is intended to contribute to CBS's strategic profile and societal engagement — both nationally and globally — by applying the university's knowledge to some of the most complex and cross-disciplinary challenges of our time which require an innovative mindset along with deep business and managerial skills. Through the initiative, CBS also aims to position itself as a key knowledge partner on issues of geopolitics, resilience, and the societal role of business.

The initiative seeks to mobilize researchers across CBS in a horizontal track while establishing vertical pillars in the form of new strategic efforts such as research centers or larger externally funded projects.

Organization and Next Steps

- The initiative is anchored under CBS' strategic theme ***Responsible Business*** and led by the Dean of Research.
- A ***Steering Group*** has been established to guide the initiative's development, with representatives from heads of departments and administrative units. Administrative support groups have been established in the office of Executive Support and Communications and the Research Support Office.
- A ***Vice Dean for Business, Security and Geopolitics*** will be appointed by September 2025 for a five-year term to lead the initiative forward. The Vice Dean will oversee further developing CBS' research agendas, engaging with external stakeholders, and promoting CBS' role in public-private collaboration on matters of geopolitics, security and resilience. The role will be held by a CBS researcher at minimum associate professor level.
- The initiative will enhance collaboration among CBS researchers working in security and geopolitics. An internal mapping has identified approximately 120 researchers across all CBS departments with relevant expertise in areas related to these topics. To further strengthen the research base and expand educational capacity, CBS is recruiting a professor in business security and resilience practice, and an associate professor in business security and resilience management. Additionally, two PhD positions in these areas are being advertised. All roles are currently open and expected to be filled by the fall. Further staffing decisions will be made in consultation with the vice dean and the steering committee.
- The initiative aims to establish a number of externally funded research centers and projects, some of which will benefit from strategic seed funding from CBS to accelerate the startup phase and ensure early progress. These will be placed at relevant departments, and ***CBS Business, Security and Geopolitics*** will serve as a platform coordinating and amplifying the efforts of individual projects and enhancing overall visibility.

Conclusion

With this initiative, CBS takes a decisive step toward shaping the national and international conversation on the intersection of business, security and geopolitics. It builds on CBS's academic strengths and societal mission, positioning the university as a key partner for industry, government agencies, and international collaborators navigating a volatile and complex world.

6. AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk Råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i rådet. Akademisk Råd har i den forbindelse udarbejdet vedlagte, korte rapport, som rådet vil præsentere mundtligt for bestyrelsen.

Fra Akademisk Råd deltager næstforpersoner Kristian Miltersen og Liv Egholm.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager rapporten til efterretning og drøfter eventuelle spørgsmål med Akademisk Råd.

Bilag:

6.1 Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2024

This report highlights key discussions that have engaged Academic Council over the past academic year. Our focus remains on safeguarding and strengthening the long-term quality of research and teaching at CBS—core priorities that align closely with the institution's overall mission. The council's perspectives are informed by our ongoing engagement with students, faculty, and staff at CBS, as well as with academic and professional communities both in Denmark and abroad. The council is composed of representatives from faculty, administrative staff, and student body.

We begin by outlining several pressing concerns we hope to discuss in greater depth with the CBS Board at the June meeting. We also share constructive ideas for addressing persistent challenges in the current year and conclude with a brief outlook on upcoming issues.

Key Discussions in 2024

1. **Strategic Direction and Bottom-Up Approach**

Academic Council welcomes the clearer strategic direction provided by Senior Management, including a more focused set of initiatives. We particularly appreciate the inclusive, bottom-up process that has guided this new path. While we recognize that broader involvement demands additional time and effort, we view this as a worthwhile investment in CBS's future. This inclusive approach also ensures that employees are engaged and active participants in important academic decisions. We encourage this participatory approach to become the "new normal" moving forward.

2. **Growing Bureaucracy**

We are concerned about the increasing level of bureaucracy at CBS, particularly in connection with the redesign of governance structures supporting the educational portfolio. We have repeatedly raised concerns about the expansion of administrative staff in the central administration, which—paradoxically—has resulted in increased administrative work for faculty. We recommend that the CBS Board and Senior Management explore ways to streamline processes and reduce complexity, thereby protecting quality and ensuring that faculty can focus on their core academic tasks of teaching and research. A case in point is the new academic calendar, which, despite its intentions, has negatively impacted educational quality and created additional frustration, moral stress, and workload for faculty.

3. **Financial Management and Organizational Stability**

In our 2023 report, we expressed serious concern about the adverse effects of the widespread cost-cutting measures implemented that year, particularly on teaching quality, research conditions, and international faculty recruitment and retention. The positive financial result in 2024, following such drastic measures, strongly supports our warning that the savings initiative was an overreaction. Unfortunately, this pattern of reactive financial governance is not a new phenomenon.

The unexpected surplus, following recent layoffs, has impacted staff morale and raises broader questions about CBS's reputation as an attractive employer, particularly for international talent. To avoid similar issues in the future, we recommend greater transparency and consistency in financial planning. Rebuilding faculty capacity is significantly more difficult than restoring administrative roles, and repeated stop-go policies risk shifts the balance further toward administrative growth at the expense of academic staff.

Given the stable teaching activity despite faculty reductions, we believe a portion of the 2024 surplus should be reinvested in academic staff. Instead, we note with concern that Senior Management has continued the restricted pool of money allocated to bonuses. We urge deeper discussion of the structural imbalances this trend may reinforce.

Additionally, significant savings have been imposed on programs as part of the 2023 savings round, particularly through larger class sizes, fewer elective options, and reduced interaction with faculty. This hinders a broader teaching portfolio, students' options to pursue interdisciplinary interests, and challenges the quality of our education, in general.

4. The Master's Reform and Program Governance

We commend Senior Management for involving the organization in the governance reform associated with CBS's new educational structure. While we remain critical of the increased bureaucracy this structure entails, we acknowledge that it supports CBS's ability to develop decentralized, flexible programs, such as the one-year and part-time master's programs now mandated by the Danish government.

However, we remain deeply concerned about the long-term implications for educational quality, especially since these new formats are projected to account for 40% of graduate student capacity. While some students appreciate the flexibility, we believe the next generation needs more, not less, education to meet the demands and complexities of the future labor market. We are confident that Senior Management shares this concern, and we hope the CBS Board will actively voice it in relevant political and policy discussions.

Challenges Ahead

Master's Reform and the Future Educational Portfolio

CBS has successfully adopted a bottom-up approach to developing new academic programs, resulting in a diverse array of relevant and innovative offerings. Academic Council recommends that the process for selecting among these proposals be carefully designed to maintain this inclusive spirit while ensuring alignment with CBS's core strategic vision. This balance will be essential for shaping a coherent and future-ready educational portfolio. We commend Senior Management for its active engagement in influencing the parliament's political agreement on the Master's Reform and for its commitment to academic quality and inclusive processes, despite the tight deadlines imposed by the ministry. We count on this engagement to continue in the critical years ahead.

Revisiting and Adjusting Established Procedures

Academic Council encourages a systematic review of CBS's existing procedures and recently introduced initiatives, such as those related to hiring, promotion, and teaching organization (e.g., the promotion principles, the new Academic Calendar, and the governance structure for education). Although many of these initiatives include an initial commitment to evaluate their effectiveness after a year, we have observed that follow-up evaluations are not always carried out. To ensure CBS remains adaptive and forward-looking, we recommend that the CBS Board discuss ways to incorporate regular and meaningful reviews into the life cycle of institutional procedures, so they continue to support excellence in research, teaching, student well-being, and academic development for both students and faculty.

Societal Impact and Recognition of Excellence

We commend Senior Management for prioritizing societal impact, which aligns well with CBS's strategic goals. We encourage further discussions on how to integrate this agenda into CBS's systems, particularly regarding research, education, recruitment, bonuses, and promotions. This discussion should include academic freedom in research and dissemination. We support a gradual and thoughtful approach to implementing relevant measures. At the same time, it's important to acknowledge CBS's strong existing impact in research and teaching: we are consistently top ranked in social sciences in the Nordic region and beyond. This has resulted in our programs being highly ranked on several international indexes, and our graduates achieve some of the highest salaries in Denmark. In 2024, five of the top ten Danish degrees by long-term salary were CBS programs. These results reflect CBS's substantial contribution to society. CBS impacts society with high-quality and relevant research and with highly qualified and top-motivated students whose research-based education brings CBS research into action in Danish society, making the students proud studying at and graduating from CBS. This should be recognized and communicated with pride.

7. AFRAPPORTERING PÅ GENDER EQUALITY PLAN (GEP)

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Bestyrelsen godkendte i december 2021 CBS' Gender Equality Plan (GEP) (se link). GEP'en indeholder mål, prioriteringer og aktiviteter for ligestilling og inklusion i hele organisationen.

Det blev i forbindelse med godkendelsen besluttet, at bestyrelsen hvert andet år præsenteres for en afrapportering på udviklingen inden for DEI (Diversity, Equity and Inclusion).

Rapporten samler centrale data, der repræsenterer diversitet blandt VIP- og TAP-medarbejdere samt blandt studerende og de undervisere, de studerende møder på deres uddannelse. I overensstemmelse med fortolkningen af den nugældende lovgivning indsamler CBS data på nationalitet, alder og binært køn, som er de diversitetsdimensioner, der kan inddrages med data i rapporten. Der kommenteres på kontekst og værdigrundlag undervejs, ligesom der, hvor det skønnes relevant, er indføjet observationer af udviklingen siden seneste afrapportering i 2022.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning.

Bilag:

7.1 Diversity, Equity & Inclusion Report 2024

CBS' Gender Equality Plan kan ses her:

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/cbs_gender_equality_plan_2021.pdf

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

CBS

May 2025



DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION REPORT 2024

Copenhagen Business School

TABLE OF CONTENT

1. Letter from CBS' President	1
2. Executive summary	2
3. DEI, community and impact	3
4. Key strategic indicators.....	4
5. Staff and working environment	5
5.1 Citizenship	5
5.2 Gender diversity of staff	7
5.3 Age diversity of staff.....	8
5.4 Diversity in leadership.....	9
5.5 Initiatives & activities to improve diversity and inclusion in working environments ..	11
6. Student diversity & learning environments..	14
6.1 Special educational support	14
6.2 Gender diversity of students	15
6.3 Gender diversity of teachers	20
6.4 Geographical backgrounds of students	27
6.5 Activities and initiatives	29
7. Engaging at CBS	31
7.1 The launch of the Inclusion Forum.....	31
7.2 Workshop on neurodiversity	32
8. References	33

1. LETTER FROM CBS' PRESIDENT

The world is being turned upside down. We are in the middle of several tectonic shifts that are substantially affecting the context of both society and business. Every day we are reminded of climate change, ecological collapse, geopolitical upheaval, alternative facts and misinformation, cyber threats and a European innovation gap vis a vis China and the US. These are all factors which combine to create uncertainty. In times of uncertainty, world views and opposing ideologies collide and such collisions create polarization, friction, populism and a temptation to turn to simple answers to complex challenges. However, in contrast to further friction and simple answers, the many challenges we are facing instead call for clear core values, increased collaboration and a deeper understanding of the complexities involved. As a prominent business university and educational institution, CBS has a special responsibility in times of uncertainty both to project responsible leadership and to educate responsible leaders who can navigate the wicked

risks. Our research, our teaching and our administration must all rest on solid knowledge and capabilities that are needed to address the complexities, to balance opposites and to formulate viable answers. This ambition can only be met if we are able to attract, engage and nurture visionary students and staff who contribute a broad diversity of experiences, curiosities and perspectives to unraveling complexities and devising effective solutions. As a consequence, attracting a diversity of staff and students and offering safe and inclusive communities in which they thrive are core values of CBS. This DEI Report provides a peek into some of the values, statistics and activities that reflect diversity, equity and inclusion at CBS 2022-2024. I hope that the Report will stir up dialogues and provide inspiration to continue our collaborative work to ensure vibrant and inclusive communities at all levels of CBS.

- *Peter Møllgaard*



Peter Møllgaard, President of CBS

Photo: Kasper Kristoffersen

2. EXECUTIVE SUMMARY

The data and reflections of this Report are structured into staff and working environments and students and learning environments, which may be summarized and compared with CBS' [2022 DEI Report](#) as follows:

Staff and working environments:

- 52% of academic staff (VIP) and 9% of administrative and technical staff (TAP) have citizenship other than Danish. The percentages in the 2022 DEI Report were 53% and 7%.
- The aggregate gender balance of VIP and TAP is close to 50:50, which was also the case in the 2022 DEI Report.
- VIP staff is constituted by 60.3% men. The percentage was 60.4% in the 2022 DEI Report.
- TAP staff is constituted by 65.5% women. The percentage was 67,9% in the 2022 DEI Report.
- Gender distribution in leadership roles is horizontally segregated such that, as a generalization, heads of academic units tend to be women whereas heads of academic departments tend to be men. The Board of Directors and senior management are as balanced as they can be. This mirrors the data in the 2022 DEI Report.

Students and learning environments:

- Five out of 18 bachelor programs, i.e. 28%, have a gender diversity in the total population of students which is critical in that one gender exceeds 70%. Two of the critically skewed programs have an underrepresentation of women and three have an underrepresentation of men. In the 2022 DEI Report six bachelor programs out of 18 were critically skewed, i.e. 33%.
- Ten out of 34 master programs, i.e. 29%, have a gender diversity in the total population of students which is critical in that one gender exceeds 70%. Four of the critically skewed programs have an underrepresentation of women and six have an underrepresentation of men. In the 2022 DEI Report nine of the 23 master programs represented in the Report were critically skewed, i.e. 39%.
- Five out of the 18 bachelor programs have a gender diversity in hours taught which is critical in that one gender, in all cases men, exceeds 70%. These data were not available in the 2022 DEI Report.
- 20 out of the 29 master programs monitored for the gender diversity in teaching hours are critically skewed, i.e. one gender exceeds 70%. In 19 of those programs women are underrepresented. These data were not available in the 2022 DEI Report.
- 42% of the Danish student intake in 2024 originated from the Capital Region, i.e. Copenhagen City, Greater Copenhagen and North Zealand, while 15% originated from Region Zealand, i.e. East Zealand, West and South Zealand. The percentages provided in the 2022 DEI Report were 60% and 10%.

3. DEI, COMMUNITY AND IMPACT

CBS is committed to increasing diversity, equity and inclusion. This commitment is enshrined in CBS' overall strategy which promises to cultivate the diversity and resilience of our student, faculty and staff communities, and to diversify campus life to increase the inclusiveness of the CBS communities as well as the level of well-being. Similar ambitions are reflected in [CBS' Gender Equality Plan](#), which among other things emphasizes that CBS should develop and nurture attractive and inclusive environments in which creativity can thrive. Moreover, CBS should increase diversity awareness in our pedagogical approach to improve gender inclusion and thus strengthen diversity in the supply chain both to the external labor market and to academic environments.

Why is this commitment an important part of the ambition of CBS? One very good rational reason is that if we invite more relevant perspectives into our research, education and administration, we are more likely to make better decisions and produce better results. A diverse community of researchers is likely to approach challenges from more angles and thus to offer more innovative perspectives on the complex challenges society and businesses face. The result is better and more impactful research. Moreover, a diverse community of researchers is likely to be plugged into a more diverse network of external stakeholders who can both contribute to and benefit from the research results of CBS. Similarly, a diverse community of teachers and students is likely to open broader perspectives in teaching and learning and to provide more creative and critical learning opportunities. The business community is also increasingly looking for diversity in their employees to improve innovative power and the quality of decision making, which translates into a demand for more diversity in the students graduating from CBS.

CBS intends to meet this demand. Societal and ethical reasons to insist on pursuing diversity, equity and inclusion are equally compelling. CBS is a publicly funded university and responsible to both the business community and wider society. Graduates from CBS tend to go on to occupy positions of power and strategic determination in business and society and if those graduates are representative of a broad diversity of backgrounds and mindsets, they will contribute to a more cohesive and stronger society. For this reason, part of the journey of graduates from CBS precisely includes acquiring capabilities that enable them to perform responsible leadership, such as the capabilities captured in [the Nordic Nine](#), which is a set of nine transformative capabilities integrated into all CBS' programs.

It is also crucial to appreciate that inclusion is key to the well-being and performance of both staff and students. True inclusion is achieved only when each individual in the CBS community experiences both a sense of belonging on equal terms and of being equally valued for her contributions. Experience of inequality undermines inclusion. According to the official CBS Facts and Figures, in 2024 the immediate CBS Community included more than 20,672 enrolled students, out of whom 3,693 were international, 699 full-time and 205 part-time academic staff as well as 738 administrative staff. This means that in 2024, CBS hosted 22,314 highly competent individuals, who needed to feel that they belonged and that they were recognized for contributing, but also 22,314 highly competent individuals who were able to make a positive transformative impact on business and society.

CBS Senior Management

4. KEY STRATEGIC INDICATORS

KSI (Key Strategic Indicator) is a measurable index used to track progress towards CBS' strategic goals. At CBS, the KSIs for diversity, inclusion and equity are constructed as index numbers ranging from 0 and 1, where values closer to 1 indicate greater diversity. Each KSI incorporates multiple categories, and due to the aggregated nature of the data, changes tend to occur gradually. As such, meaningful progress is typically observable only over the long term.

CBS includes the following categories in the KSI for diversity among CBS employees: gender, age, seniority and citizenship (VIP only)/collective agreement (TAP only). CBS includes the following categories in the KSI for diversity among CBS students: gender, age, ethnicity, geography, and parental educational level (full time students only)/educational level (in-career students only).

Since CBS only introduced these KSI's in 2022 (with a 2021 baseline), it is too soon to conclude anything; however, it is encouraging to see the KSI for student diversity increase slightly as well as the KSI for employees bounce back to the baseline after a slight dip in 2022.

KSI for diversity among CBS employees			KSI for diversity among CBS students		
2021 (baseline)	2022	2024	2021 (baseline)	2022	2024
0.64	0.63	0.64	0.48	0.48	0.49

Table 1.

5. STAFF & WORKING ENVIRONMENTS

It is a core priority of CBS' strategy to attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars. More diversity in academic and administrative staff brings together more experience and more perspectives to devise innovative solutions to challenges in research, teaching and administration. Moreover, as a broad business university developing transformative capabilities, CBS should host scholars who represent diversity in the identification of topics researched, methods applied and types of conclusions reached, as well as channels of dissemination chosen.

The ambition to attract and develop a diversity of academic and administrative staff calls for a corresponding ambition to offer working environments in which individual members of staff feel included in the CBS community and appreciated for their contributions. All leaders at CBS are responsible for identifying and dismantling barriers to diversity and inclusion and for promoting equal and equitable opportunities for all staff.

CBS has set targets for gender diversity in leadership as required by Danish law, and targets for gender diversity in staff set out in CBS' Gender Equality Plan. In the following pages, we follow up on gender diversity targets and dive also into citizenship and age. It is important to note that under current legislation, CBS is only allowed to register and monitor staff in terms of the binary gender distinction of men and women. CBS recognizes and welcomes non-binary gender identities but owing to the current constraints, we can only include binary gender data in this Report. Once a non-binary reporting practice is introduced, the concept of balance will be revisited to take into account non-binary categories.

5.1. CITIZENSHIP

CBS is a multinational working environment. 48% of CBS academic staff have Danish citizenship, 5% Nordic and 34% from the rest of Europe. 13% of academic staff have citizenship from outside Europe.

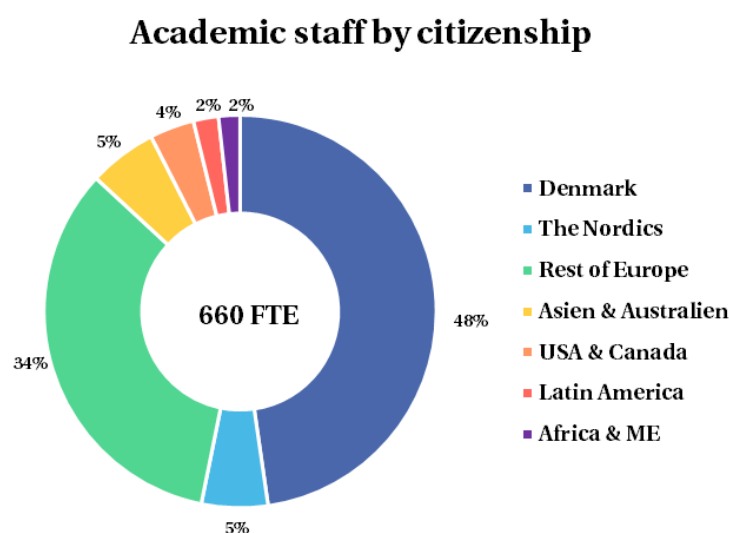


Figure 1

Source: SLS via Insight

Research agendas, research communities and the challenges they address are not confined to national or even regional boundaries, and similarly the programs and curricula offered by CBS all address various dimensions of international business. Moreover, in 2024 CBS offered 8 bachelor programs and 21 master programs and specializations taught in English and CBS was host to some 4000 international students who thrived in international learning environments. Our international academic staff are essential to both research and teaching at CBS.

CBS is, however, at the same time a Danish business university with a special obligation to Danish society. It follows that both research and curricula also need to address conditions and challenges which are specific to Denmark and to engage in dialogue with Danish stakeholders in Danish. CBS continues to offer programs taught in Danish to Danish and Scandinavian students.

91% of administrative staff have Danish citizenship, 7% European and only 2% from outside Europe. The relatively small percentage of international administrative staff follows from the fact that the majority of administrative tasks need to be conducted in Danish as well as English and require competency in reading and understanding Danish.

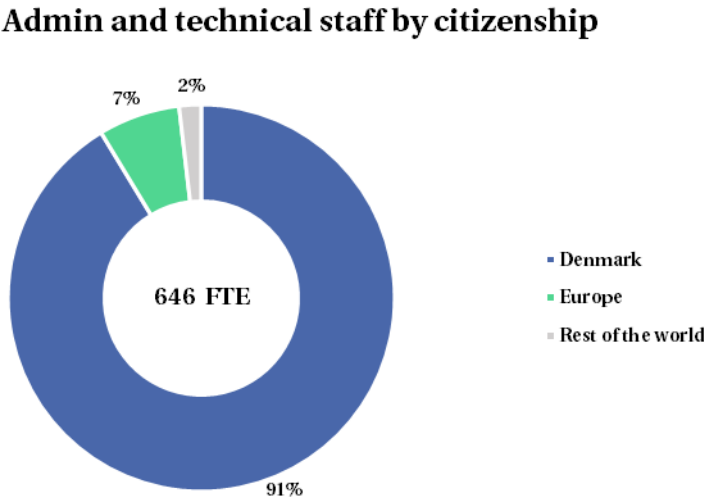


Figure 2
Source: SLS via Insight

In order to balance the need for continued internationalization and the need of being anchored in Danish society, CBS operates with Danish and English as parallel corporate languages, while many other languages are also used on a daily basis among staff across CBS.

5.2. GENDER DIVERSITY OF STAFF

While CBS wishes to attract, develop, and retain staff representing diversity broadly, CBS has a particular focus on achieving better gender diversity in working and learning environments. CBS is guided by the principles, ambitions and initiatives laid down in its [Gender Equality Plan](#).

In its Gender Equality Plan adopted in 2021, CBS has set the general ambition that in working and learning environments no gender should account for more than 60% at aggregate levels. A representation of more than 70% of one gender is deemed critical. Moreover, the Plan specifies that, by 2032, no gender should account for more than 60% within defined job categories of both academic and administrative staff.

If we focus on the total composition of staff at CBS in terms of full-time equivalent by gender in figure 3 below, the aggregate gender balance is very nearly 50:50. However, looking at technical and administrative staff (TAP) and academic staff (VIP) populations separately, it becomes clear that an overweight of women among TAP is evened out by an overweight of men among VIP. Specifically, we have 60.3% (60.4% in 2022) men among VIP employees, which is just balancing on the 2032 GEP target, whereas 65.5% (67.9% in 2022) of TAP employees are women, which is a reflection of the tendency in public administration more broadly.

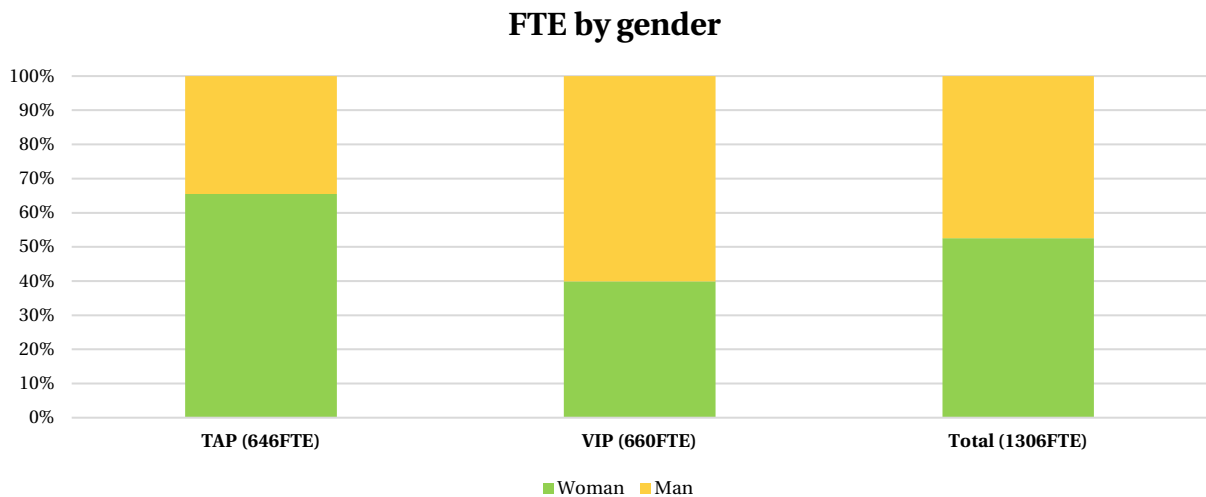


Figure 3

Source: SLS via Insight

5.3. AGE DIVERSITY OF STAFF

If we look at the age distribution of the total population in figure 4, we find a relatively even distribution across age groups from 30-59 years with slightly fewer employees under 30, in the 60-64 bracket, and over-64.

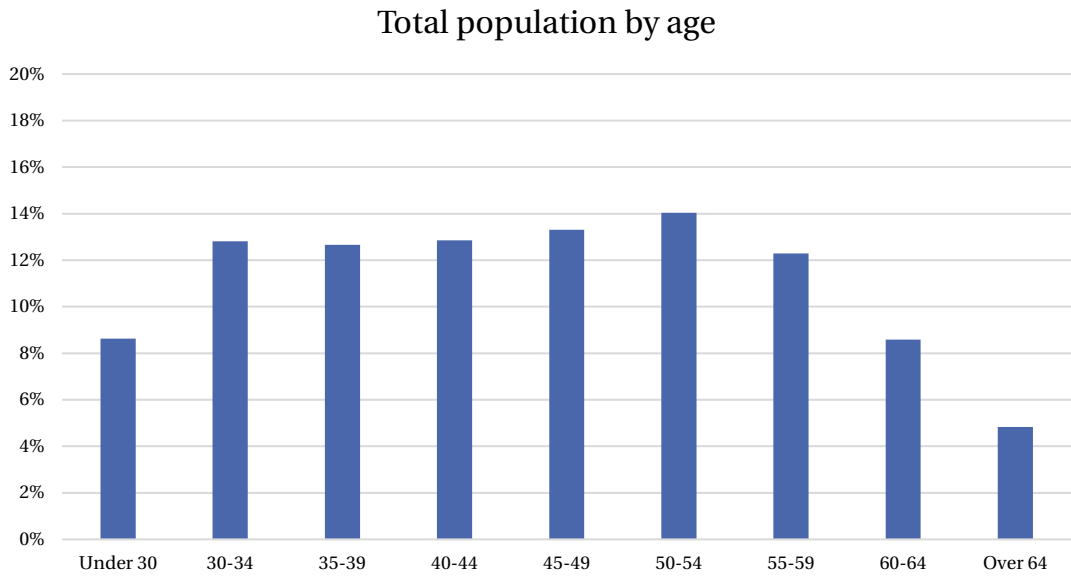


Figure 4
Source: SLS via Insight

The age distribution within the group of TAP staff in figure 5 presents a spike in the bracket from 50-54.

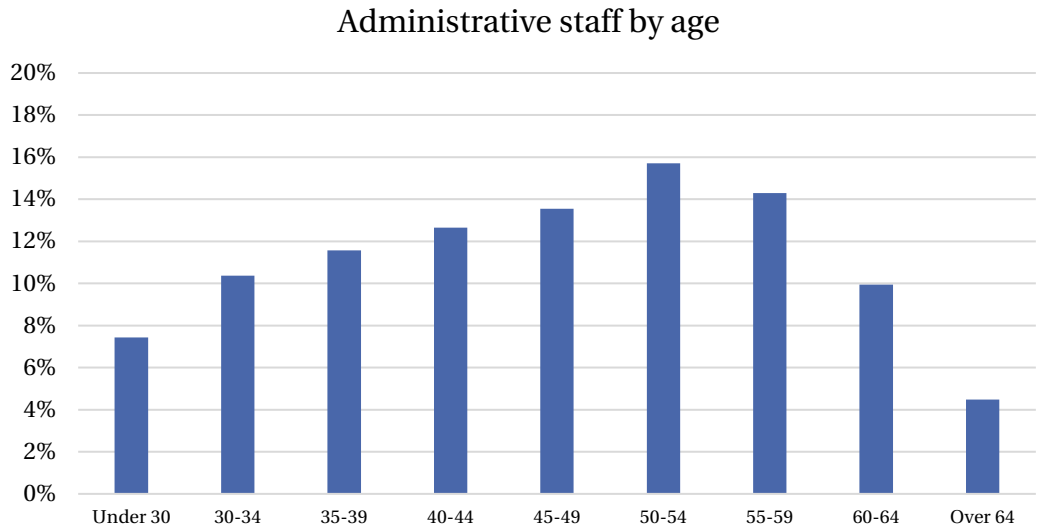


Figure 5
Source: SLS via Insight

Finally, if we look at the VIP staff separately in figure 6, 10% are under the age of 30, a little less than a third, i.e. 29%, fall into the 30-34 and 35-39 age brackets and from there we see a gradual fall in population as the age increases. 5% are in the over-64 category, which corresponds to the 4% in the over-64 TAP staff.

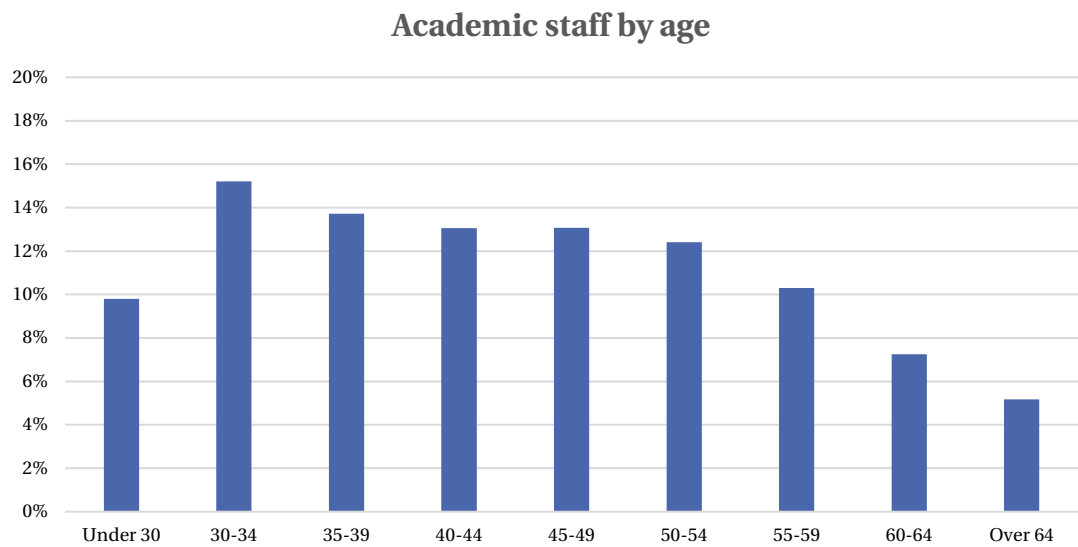


Figure 6
Source: SLS via Insight

5.4. DIVERSITY IN LEADERSHIP

In its statutory action plan for Gender Diversity in Leadership 2022-24 (Handleplan for kønsdiversitet i ledelse), CBS set gender targets for the three top levels of leadership to be realized by the end of 2024. For the Board of Directors, the Senior Management and Administrative Heads, no gender should account for more than 60%, and for Heads of Department, the target is that no gender should constitute more than 67%.

Figure 7 shows all leadership levels at CBS at the end of 2024. The gender distributions for the above-mentioned groups are within target except with regard to the heads of department, where the percentage of men constituted 73%. This was not within target but an improvement from 82% in the 2022.

It is also worth noting that the gender segregation in leadership is not so much vertical as it is horizontal, meaning that we tend to see more women in administration and secretariat head roles, and more men in department head roles. In fact, towards the end of 2024, only 3 of the 11 heads of academic departments were women, but inversely, only 3 of the heads of the department secretariats were men.

Gender diversity by leadership level

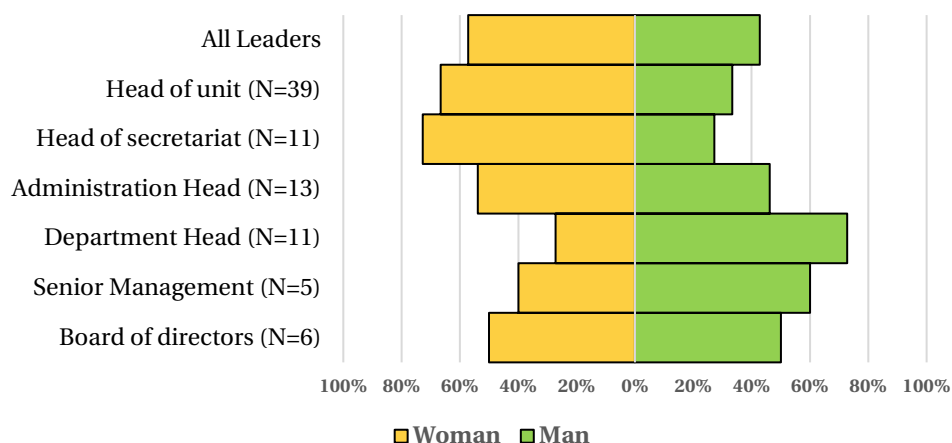


Figure 7

Source: CBS CORE via Insight

If we turn now in figure 8 to the age distribution in the leadership categories listed above, we can see a concentration of leaders in the age bracket 55-59. There was a similar spike in the 50-54 age bracket recorded in the 2022 CBS DEI Report, which might suggest that the individuals constituting the population remain roughly the same but have moved into the next age bracket.

Leaders grouped by age

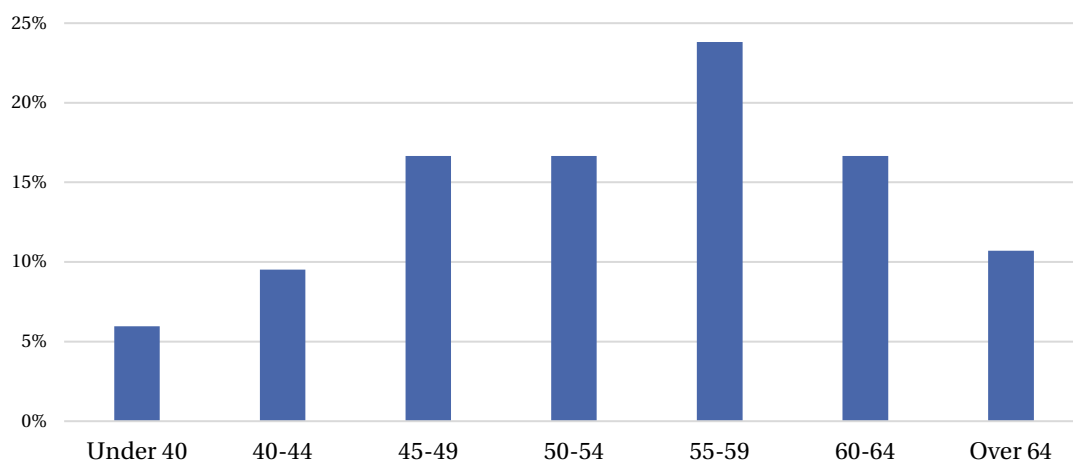


Figure 8

Source: CBS CORE via Insight

5.5. INITIATIVES & ACTIVITIES TO IMPROVE DIVERSITY AND INCLUSION IN WORKING ENVIRONMENTS

DEI training program

In the spring of 2023, CBS initiated a Diversity, Equity and Inclusion (DEI) training program. It was decided that all people leaders and program directors should go through the program to start with.

The program consisted of four 2-hour modules, reflection and peer group exercises between each module, and an individual development plan concluding the program. In the program, the participants gained a foundational theoretical understanding of diversity, equity and inclusion and a common language for talking about it. They explored their own intersecting identity, learned about how inequity and discrimination are systemic, and began to identify how social norms in the workplace can stand in the way of inclusion and equal opportunities.

Finally, they learned about characteristics and prerequisites for inclusive leadership, including compassion and leading through paradoxes. Furthermore, a fifth module about fair and inclusive assessment and selection processes was scheduled for people leaders. CBS' Senior Management team were among the first to go through the program and in total, 61 leaders completed 5 modules with an additional 17 leaders completing four modules.

In June of 2025, all program alumni will meet to follow up on what has been happening since the conclusion of the program, learn from each other's good practices and experiences, discuss persisting barriers and challenges, and share ideas for how to anchor and institutionalize the work with inclusive leadership going forward.

CBS Action Plan for Gender Equality in Leadership 2022-2024

In CBS' Action Plan for Gender Equality in Leadership 2022-2024 (Handleplan for Kønsdiversitet i Ledelse), the diversity in recruitment was a focal point, emphasizing inclusive and fair assessment and selection processes. More specifically two initiatives should be highlighted, viz. inclusive language in job advertisements and sessions with hiring committees:

Inclusive language in job advertisements

One initiative to achieve this aim was the procurement and implementation of a software tool to support the use of inclusive language in job advertisements. It was decided that all advertisements regardless of position/seniority should be scanned using the software to reach a score of 90-100 (considered inclusive). Since late 2023, ca. 375 advertisements have been scanned, the average inclusivity score is 85 with about half of the ads being below 90.

Even though the average inclusivity score for CBS has yet to reach the target score (yellow line in figure 9), there is a clear improvement from the initial score to the final (inclusivity) score, as can be seen in figure 9 (light and dark green respectively). In 2025, the tool will be relaunched to ensure up-to-date knowledge of functionalities and continued awareness.

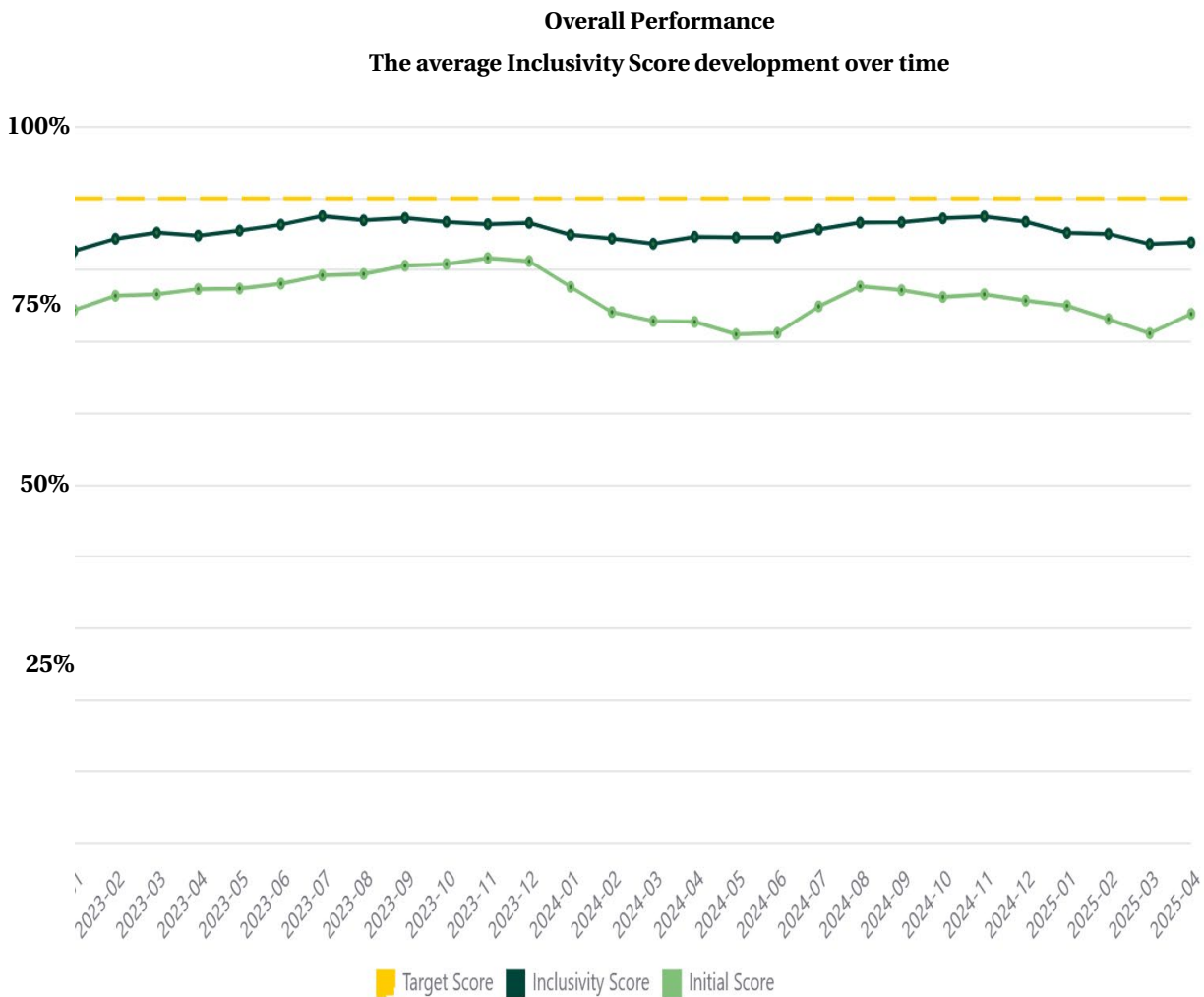


Figure 9
Source: CBS' Action Plan for Gender Equality in Leadership 2022-2024

Sessions with hiring committees

CBS has long operated with hiring committees when recruiting new colleagues across the organization. The committees have a good mix of colleagues and people leaders and, when recruiting department heads, students to ensure that multiple considerations, preferences and perspectives are covered.

In January 2024, a pilot run was conducted of a shorter version of module 5 of the DEI training, tailored specifically to a recruitment context. The session was very well received and since then, all hiring committees recruiting heads of department or heads of administration have gone through this session as part of the process.

Local DEI initiatives

In addition to organization-wide initiatives, in a loosely coupled organization such as CBS, DEI work relies very much on the local identification of challenges and the local collaborative development of solutions. It follows that the DEI perspective is part of strategic and operational deliberations in all units at CBS and such deliberations are part of the development dialogue between middle managers and CBS Senior Management. In the following, three examples illustrate types of initiatives taken locally to strengthen DEI.

At the Department of Economics, a new tool has been introduced which allows the head of department to monitor the distribution of tasks assigned in and on behalf of the department. Keeping close track of who is assigned what opportunities to do promotable tasks that strengthen a CV and who is asked to undertake non-promotable but necessary work is an integral part of the head of department's work to nurture and facilitate the career development of staff. The tool can help the head to reduce biases and reduce arbitrariness and thus to arrive at a fair distribution of promotable and non-promotable tasks across categories of hierarchical positions, age bands, gender, etc. It is also a tool which allows more transparency in who does what and where promotion is due. Careful monitoring, increased transparency and perceived fairness will contribute over time also to a change of culture.

At the Department of Marketing, the results of the employee satisfaction survey in September 2024 motivated the collaborative formation of five groups of staff which were each tasked with addressing different critical aspects of wellbeing in the department. The themes addressed are "Improving Physical Work Environment", "Promoting Psychological Safety and Addressing Offensive Behavior", "Enhancing Perceived Job Security and Transparency of Requirements", "Strengthening Departmental Agency and Cross-Organizational Communication", and "Identify Micro/Macro Stressors and Develop Mitigation Strategies". All five themes have potential implications for career trajectories, mitigating effects of precarious employment and making the working environment and career pathways accessible to a greater diversity of staff. While the tasks set remain work-in-progress, the initiative has already resulted in a concrete workshop co-organized with HR/People and Culture. The workshop concentrated on dialogue and presented useful concepts and tools for understanding different perceptions of received messages. Highlighting how to take action and to listen if observing behavior that is inappropriate for the individual. The workshop has increased awareness and will be followed up by one of the well-being working groups with follow-up activities and status reports in department meetings in 2025-26.

As a final example, the Department of Operations Management initiated a comprehensive intervention entitled "How we talk together matters". The point is that communication carries power, communication is gendered, communication asserts and perpetuates biases, and communication establishes and maintains hierarchies. The way we communicate in an academic environment plays a key part in generating inclusion or exclusion. Interestingly enough, the initiative was originally inspired by non-tenured faculty, who had not yet been fully socialized into the communication of the department and who were thus much more sensitive to clues in interaction, but it became an inclusive initiative involving all staff in the department. A document was co-created by an assistant professor and the head of department, which codified rules of interaction in the department. Moreover, time was dedicated in a department seminar so that all staff could work with three fictitious cases bringing out some key types of communicative challenges and dilemmas experienced in an academic environment such as the department. The collaborative work with the three cases was designed to motivate reflection and constructive dialogue to identify and address the challenges and dilemmas. Learnings have been carried forward into day-to-day interaction in the department and will contribute over time to a change of culture. "How we talk together matters" has become and is still a point of reference at the department where it signifies both focus on power structure in academia as well as down-to-earth focus on communication with respect for each other.

6. STUDENT DIVERSITY & LEARNING ENVIRONMENTS

CBS wishes to attract and educate a diversity of students with the ability and the desire to study in the programs offered by CBS, and we are committed to creating inclusive learning environments and to creating equitable conditions for this to happen. CBS is host to more than 20,000 full-time and part-time students, almost 20% of whom are international students. This means that CBS carries a substantial responsibility for creating learning environments that are attractive and accessible to a great diversity of students. The teachers and the curricula need to meet the highest quality standards not only in terms of academic capability and content but also in terms of the pedagogy and the modes of interaction such that CBS' learning environments are perceived as attractive and accessible by all students who have the ability and the desire to study at CBS.

When students join CBS, they embark on a journey of individual and collaborative learning. Learning is enriched by a diversity of students bringing different perspectives into the collaborative learning environment. A key part of the learning is of course centered on the academic content covered by their specific program, such as for instance accounting or marketing, captured by the German word *Ausbildung*, but just as importantly, the students are exposed to more general learning which shapes their moral outlook and approach to social and professional interaction, captured by the German word *Bildung*. Through interaction with diverse administrators, diverse teachers and other students, students learn to collaborate and to leverage a diversity of perspectives to become critical and constructive academics, an ambition also captured in CBS' [Nordic Nine](#). The bottom line is that a diversity of students strengthens also the *Bildung* potential of CBS' wider study environments.

If we turn the perspective 180°, businesses and organizations which employ our graduates are facing challenges of growing complexity and they need to be increasingly innovative to find new viable solutions. They need a diversity of perspectives in their employees, and they turn to CBS as a supplier of graduates with the relevant capabilities. In other words, CBS needs to meet the demand for diversity in its graduates. If CBS' learning environments are perceived to be too narrow, then the risk is that our student population also becomes similarly narrow, and the business community will miss out on the diversity of perspectives they need.

6.1. SPECIAL EDUCATIONAL SUPPORT

One important element in making education available and accessible to a broader diversity of students is that CBS offers Special Educational Support to students with special needs. It is noteworthy that the number of students seeking special support is growing and reached almost 500 in 2024, cf. the annual number of SPS students in figure 10.

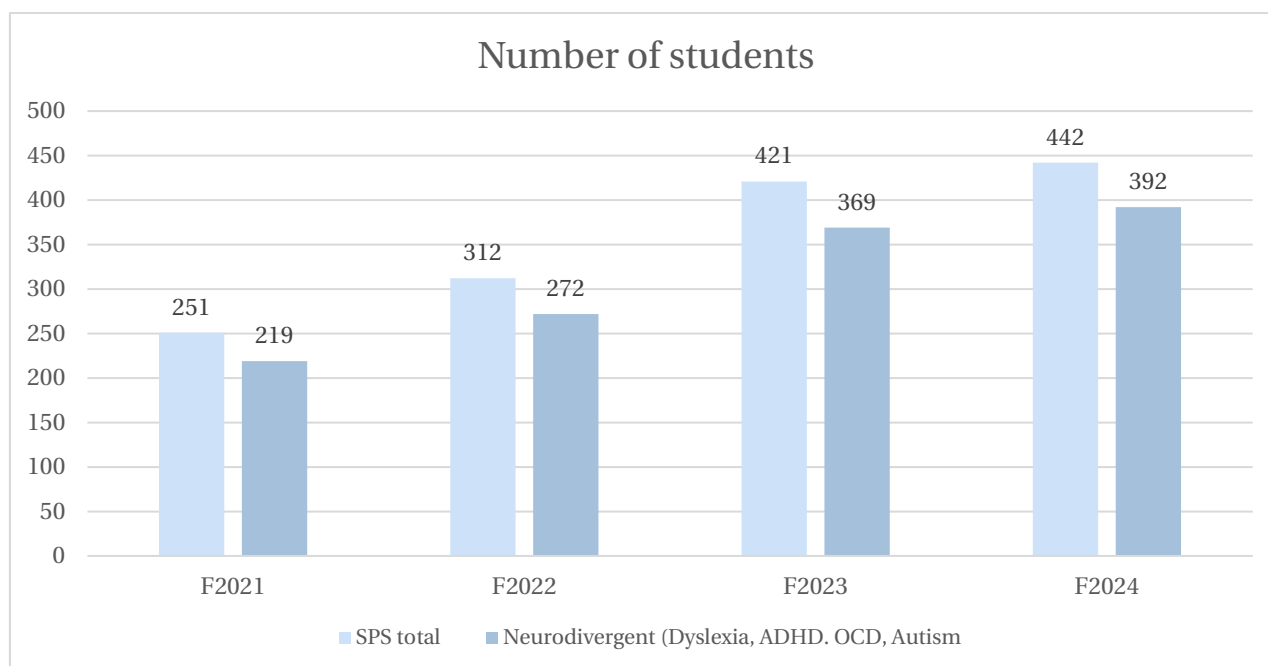


Figure 10

CBS now invites new students to self-declare any special needs before study start so that the support can be activated as early as possible, increasing the learning potential already from the study start.

6.2. GENDER DIVERSITY OF STUDENTS

While promoting diversity generally, CBS has chosen to pay particular attention to the gender diversity and the geographical diversity of students. CBS' student population in our regular full-time programs has been remarkably well balanced in terms of gender for decades. In 2024 the full-time student population consisted of 48% women and 52% men. However, the balance in the total population belies marked imbalances across the portfolio of programs.

The imbalances tend to follow specific fault lines such that some programs predominantly focused on analysis, it and math attract more men, whereas programs predominantly focused on communication and people skills attract more women. Programs offering more clearly mixed curricula tend to attract a better gender balance.

It is important to note that under current legislation, CBS is only allowed to register and monitor students in terms of the binary gender distinction of men and women. CBS recognizes and welcomes non-binary gender identities but owing to the current constraints, we can only include binary gender data in this Report.

CBS [Gender Equality Plan](#) stipulates that a gender balance in which the underrepresented gender constitutes at least 40% is fine and that a gender balance in which the underrepresented gender constitutes 30% or less is critical and calls for special attention. In the fall semester 2024, the gender distribution in the population of the 18 full-time bachelor programs was as follows:

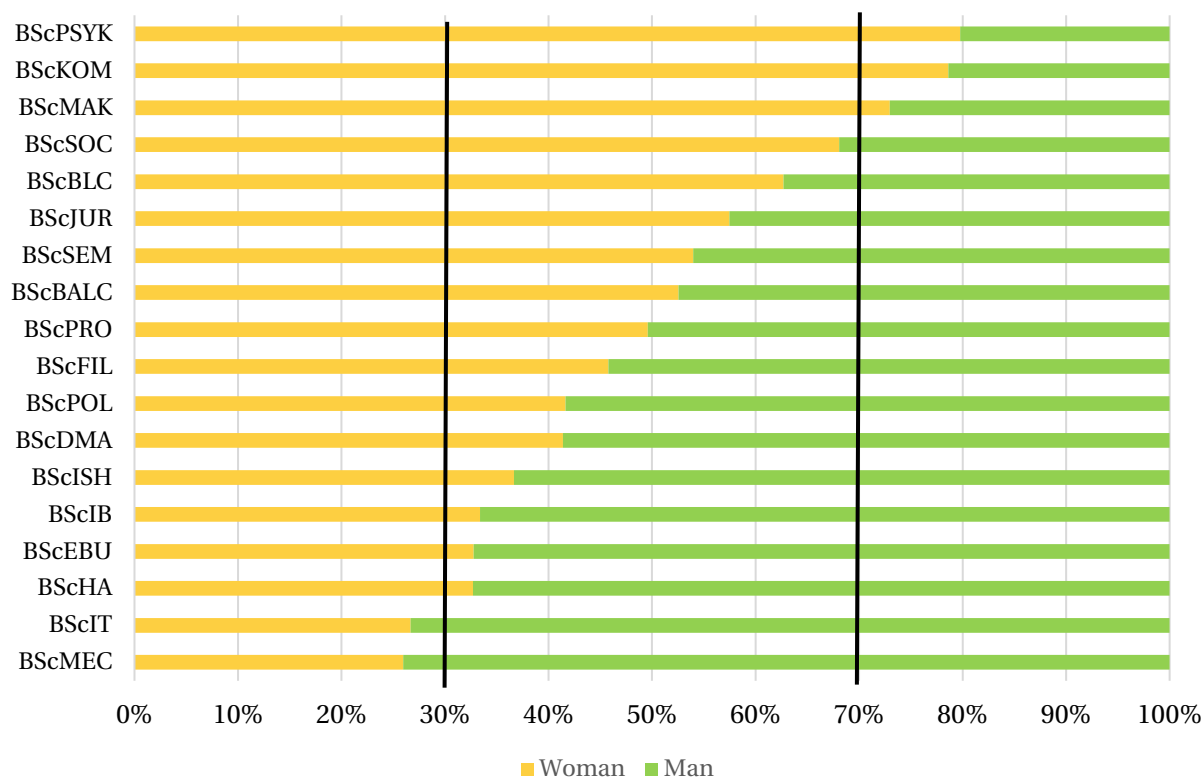


Figure 11: Percentage of enrolled students, pr October 1st, 2024

Source: Insight /STADS

Key to program abbreviations

BScBALC	Bachelor (BSc) in Business, Asian Language and Culture
BScBLC	Bachelor (BSc) in Business, Language and Culture
BScDMA	Bacheloruddannelsen i digitalisering
BScEBU	Bacheloruddannelsen i europæisk business
BScFIL	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og filosofi
BScHA	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi
BScIB	Bacheloruddannelsen i International Business
BScISH	Bacheloruddannelsen i international shipping og handel
BScIT	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
BScJUR	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
BScKOM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
BScMAK	Bacheloruddannelsen i markeds- og kulturanalyse
BScMEC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
BScPOL	Bacheloruddannelsen i international erhvervsøkonomi og politik
BScPRO	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og projektledelse
BScPSYK	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
BScSEM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og service management
BScSOC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og sociologi

Given the ratios stipulated for the underrepresented gender in CBS' Gender Equality Plan, only seven out of 18 programs are in fine balance with at least 40% of the underrepresented gender. In 11 programs out of 18 the underrepresented gender was at or below 40%, which means that 61% of the bachelor programs were imbalanced in 2024, which is exactly the same percentage as in the fall semester 2022, cf. [CBS DEI Report 2022](#).

If we turn now to programs in which the underrepresented gender is 30% or less, i.e. critically gender skewed programs, we identify five, two of which have an underrepresentation of women, viz. BSc in Business Administration and Information Systems and BSc in Business Administration and Mathematical Business Economics, and three of which have an underrepresentation of men, viz. BSc in Business Administration and Psychology, BSc in Business Administration and Organizational Communication and BSc in Business Administration and Market Dynamics and Cultural Analysis. In other words, 28% of the bachelor programs are critically gender skewed. The good news is that since 2022, the BSc in International Shipping and Trade has developed from having 28% women in 2022 to 37% women in 2024.

It is worthy of note that in the four most critical bachelor programs, the underrepresentation of men, i.e. BSc in Business Administration and Psychology 20%, BSc in Business Administration and Organizational Communication 21%, is more pronounced than the underrepresentation of women, i.e. BSc in Business Administration and Mathematical Business Economics 26% and BSc in Business Administration and Information Systems 27%. This actually tallies with a survey undertaken by EPINION among 15-to-22-year-old women and men in Denmark and published in 2022. The survey shows that Danish women and men choose gendered pathways in education and that gender stereotypes play a significant role. Some programs are perceived as masculine, and some are perceived as feminine. The gendered association was important to 38% of the men in the survey, which contrasts with only 25% of women respondents. The survey result suggests that men might be more inclined to deselect types of programs which have a feminine association, which might well include CBS' bachelor programs offering communication and psychology. The survey is available in Danish [here](#).

If we now compare the student population at bachelor level with the population at master level, we can see that out of 34 programs, 22 fall below 40% of the underrepresented gender, i.e. 76%, and 10 fall below 30%, i.e. 34%. Both stipulated levels of gender imbalance seem to become worse from CBS' bachelor programs to master programs ($\leq 40\% = 61\% \rightarrow 76\%$ and $\leq 30\% = 28\% \rightarrow 34\%$).

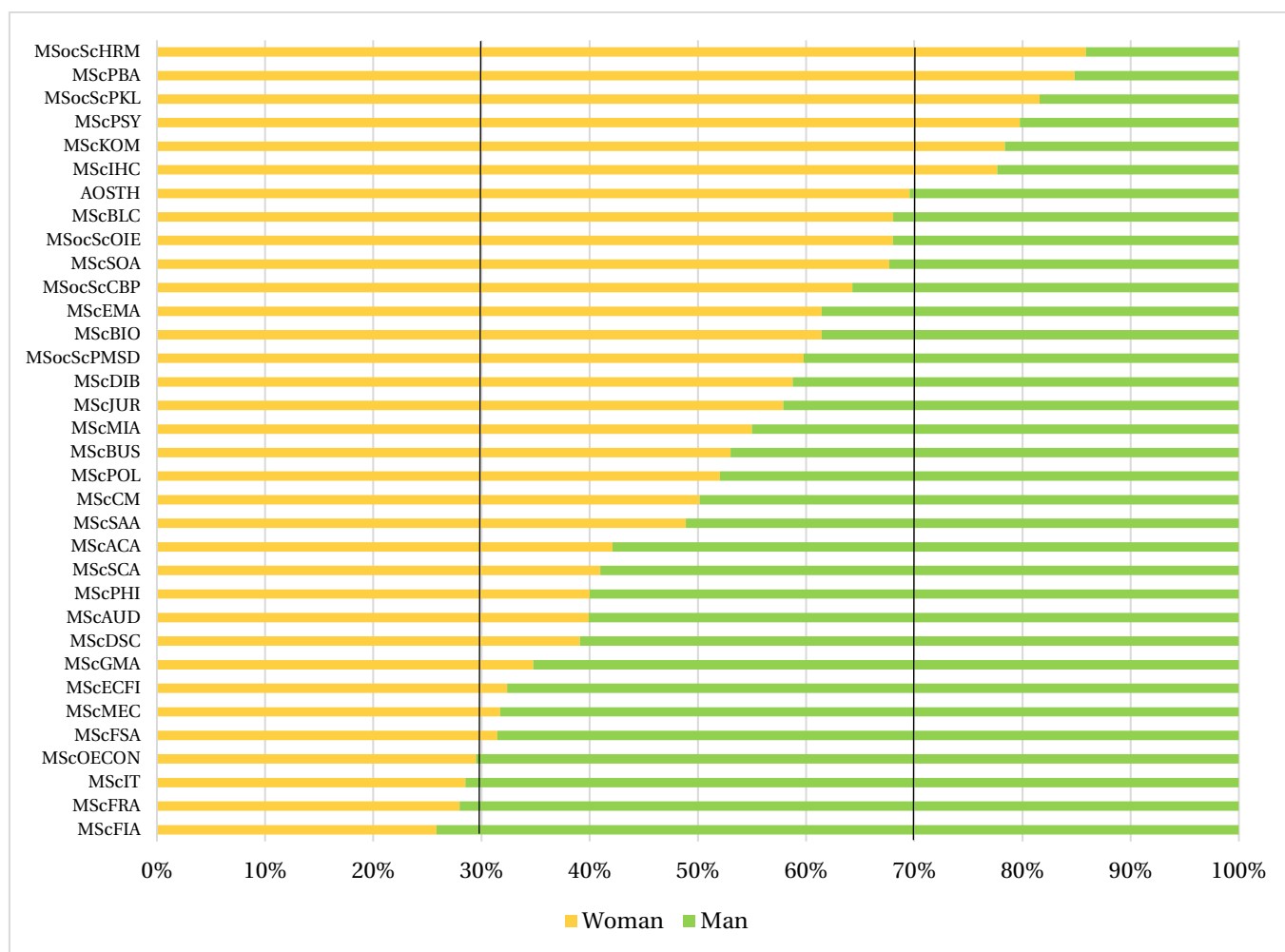


Figure 12: Percentage of enrolled students, pr October 1st, 2024

Source: Insight /STADS

Key to program abbreviations

AOSTH	Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management
MScACA	MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control
MScAUD	Kandidatuddannelsen i revision
MScBIO	Kandidatuddannelsen i bioentreprenørskab
MScBLC	Kandidatuddannelsen i international erhvervsøkonomi, sprog og kultur
MScBUS	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og ebusiness
MScCM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi
MScDIB	Master of Science (MSc) in Business Administration and Digital Business
MScDSC	Master in Business Administration and Data Science
MScECFI	MSc in Economics and Finance

MScEMA	Cand.merc. i Økonomisk Markedsføring
MScFIA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments
MScFRA	Cand.merc. i Finansiering og Regnskab
MScFSA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management
MScGMA	MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics
MScIHC	Kandidatuddannelsen i sundhedsinnovation
MScIT	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
MScJUR	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
MScKOM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
MScMEC	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
MScMIA	MSc in Economics and Bus.A in Management of Innovation and Business Development
MScOECON	Kandidatuddannelsen i avanceret økonomi og finansiering
MScPBA	MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development
MScPHI	Master in Business Administration and Philosophy
MScPOL	Master in International Business and Politics
MScPSY	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
MScSCA	MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management
MScSOA	MSc in Economics and Business Adm. in Strategy, Organization and Leadership
MScSAA	MSc in Economics and Business Administration in Sales Management
MSocScCBP	Kandidatuddannelsen i Management of Creative Business Processes
MSocScHRM	Kandidatuddannelsen i Human Resource Management
MSocScOIE	Kandidatuddannelsen i Innovation and Entrepreneurship
MSocScPKL	Kandidatuddannelsen i Politisk Kommunikation og Ledelse
MSocScPMSD	Kandidatuddannelsen i offentlig ledelse og social udvikling

We note again that the relative underrepresentation of men in critical programs is more pronounced than that of women. However, we also note that the tendency is even more pronounced than at the bachelor level. If we take the four most skewed programs at either end, we see that the underrepresentation of men is critical in six programs, going from 14% in MSc in Social Science in Human Resource Management to 23% in Business Administration and Innovation in Health Care. Compared with this, the underrepresentation of women in men-dominated programs goes from 26% in MSc in Finance and Accounting to 29% in MSc in Advanced Economics and Finance.

CBS works in a variety of ways to improve the gender diversity in our programs, focusing in particular on programs which are critically gender skewed. Leaders responsible for the quality assurance of programs monitor gender balance and report annually to the Dean of Education, and if necessary, they present an action plan to address imbalances. Moreover, efforts are made to provide inclusive and gender-neutral communication about all programs.

6.3. GENDER DIVERSITY OF TEACHERS

The diversity of students is an important element in creating inspiring and inclusive learning environments representing a multitude of perspectives and experiences. However, the diversity of teachers is equally important in creating inspiring and inclusive learning environments. Teachers also take different perspectives and different experiences into the classroom in order to present and challenge the curriculum literature and to choose a variety of relevant topics and cases. Moreover, the teachers are important role models for the students, and the ability of diverse students to relate to similarly diverse teachers is a key ingredient in nurturing aspirations.

In terms of gender diversity, the ambition stipulated in CBS Gender Equality Plan is that by 2032, no gender in the sum total of teachers should account for more than 60%, and, moreover, in no single program should one gender account for more than 70% of teachers. Different logics may be applied in measuring and monitoring the gender diversity in teachers. One way would be to conduct a simple head count of teachers teaching in any given program. Such an approach would, however, fail to provide a true and fair picture from the students' point of view. The gender of teachers relative to lectures, i.e. hours actually taught, in a program provides a more realistic picture of actual gender exposure experienced by students. In the study year beginning in fall 2024, the gender distribution in terms of lectures taught, not including supervision, by full-time and part-time teachers in the 18 full-time bachelor programs was as follows:

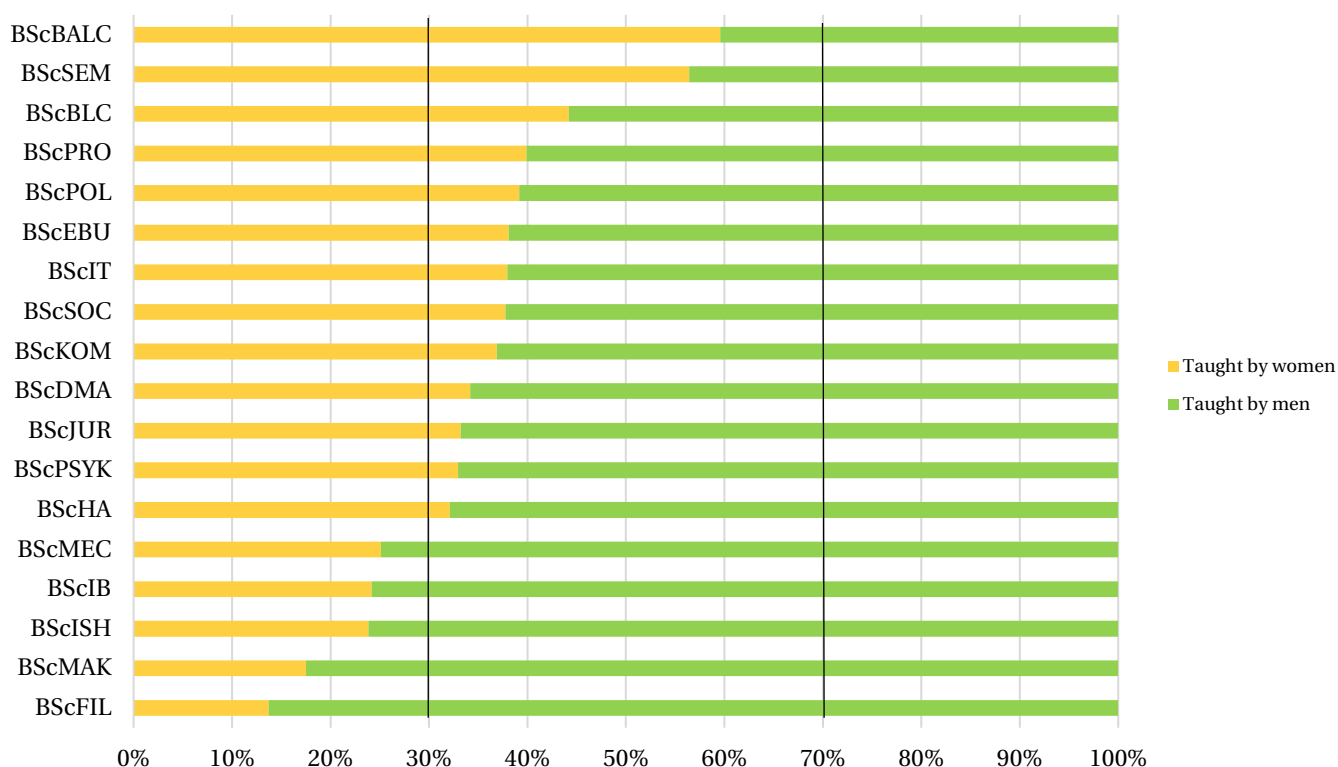


Figure 13: For each course in the academic year 2024/2025, a gender distribution is calculated from a student's perspective. For each program, an average of the gender distribution is calculated from the program's courses. The average is not weighted in relation to the number of hours of the courses.

Source: Calculations based on the method used in the "timetal"-reporting to the Danish Ministry of Higher Education and Science. Where the main source is schedule system Syllabus.

Key to program abbreviations

BScBALC	Bachelor (BSc) in Business, Asian Language and Culture
BScBLC	Bachelor (BSc) in Business, Language and Culture
BScDMA	Bacheloruddannelsen i digitalisering
BScEBU	Bacheloruddannelsen i europæisk business
BScFIL	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og filosofi
BScHA	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi
BScIB	Bacheloruddannelsen i International Business
BScISH	Bacheloruddannelsen i international shipping og handel
BScIT	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
BScJUR	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
BScKOM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
BScMAK	Bacheloruddannelsen i markeds- og kulturanalyse
BScMEC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
BScPOL	Bacheloruddannelsen i international erhvervsøkonomi og politik
BScPRO	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og projektledelse
BScPSYK	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
BScSEM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og service management
BScSOC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og sociologi

Given the goal set for 2032 in the CBS Gender Equality Plan that in no single program should one gender account for more than 70% of teachers, in this case represented as lectures taught rather than heads, we can see that five out of 18 bachelor programs (28%) failed to meet the target in 2024.

If we now turn to the master-level programs in the academic year beginning in fall 2024, we arrive at the following picture:



Figure 14: For each course in the academic year 2024/2025, a gender distribution is calculated from a student's perspective. For each program, an average of gender distribution is calculated from the program's courses. The average is not weighted in relation to the number of hours of the courses.

Source: Calculations based on the method used in the "timetal"- reporting to the Danish Ministry of Higher Education and Science. Where the main source is schedule system Syllabus.

Key to program abbreviations

AOSTH	Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management
MScACA	MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control
MScAUD	Kandidatuddannelsen i revision
MScBIO	Kandidatuddannelsen i bioentreprenørskab
MScBLC	Kandidatuddannelsen i international erhvervsøkonomi, sprog og kultur
MScBUS	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og ebusiness
MScCM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi

MScDIB	Master of Science (MSc) in Business Administration and Digital Business
MScDSC	Master in Business Administration and Data Science
MScECFI	MSc in Economics and Finance
MScEMA	Cand.merc. i Økonomisk Markedsføring
MScFIA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments
MScFRA	Cand.merc. i Finansiering og Regnskab
MScFSA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management
MScGMA	MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics
MScIHC	Kandidatuddannelsen i sundhedsinnovation
MScIT	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
MScJUR	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
MScKOM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
MScMEC	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
MScMIA	MSc in Economics and Bus.A in Management of Innovation and Business Development
MScOECON	Kandidatuddannelsen i avanceret økonomi og finansiering
MScPBA	MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development
MScPHI	Master in Business Administration and Philosophy
MScPOL	Master in International Business and Politics
MScPSY	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
MScSCA	MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management
MScSOA	MSc in Economics and Business Adm. in Strategy, Organization and Leadership
MScSAA	MSc in Economics and Business Administration in Sales Management
MSocScCBP	Kandidatuddannelsen i Management of Creative Business Processes
MSocScHRM	Kandidatuddannelsen i Human Resource Management
MSocScOIE	Kandidatuddannelsen i Innovation and Entrepreneurship
MSocScPKL	Kandidatuddannelsen i Politisk Kommunikation og Ledelse
MSocScPMSD	Kandidatuddannelsen i offentlig ledelse og social udvikling

20 out of 29 programs (69%) are critically gender skewed in terms of hours taught. In 19 out of the 20 critically skewed programs and specializations, women constitute the underrepresented gender. This underrepresentation may be a function of the general underrepresentation of women seen also in full-time academic staff where women constitute 39.7% of FTE, but we should note that in figure 14 hours taught include part-time staff as well.

The critical underrepresentation of women in teaching has consequences for the diversity CBS offers in learning environments and for the role models students are exposed to. If we pursue further the role model perspective and map the underrepresented gender, viz. women teachers, unto women students, we arrive at an approximate representation of role model exposure in teaching. The following picture emerges at bachelor level:

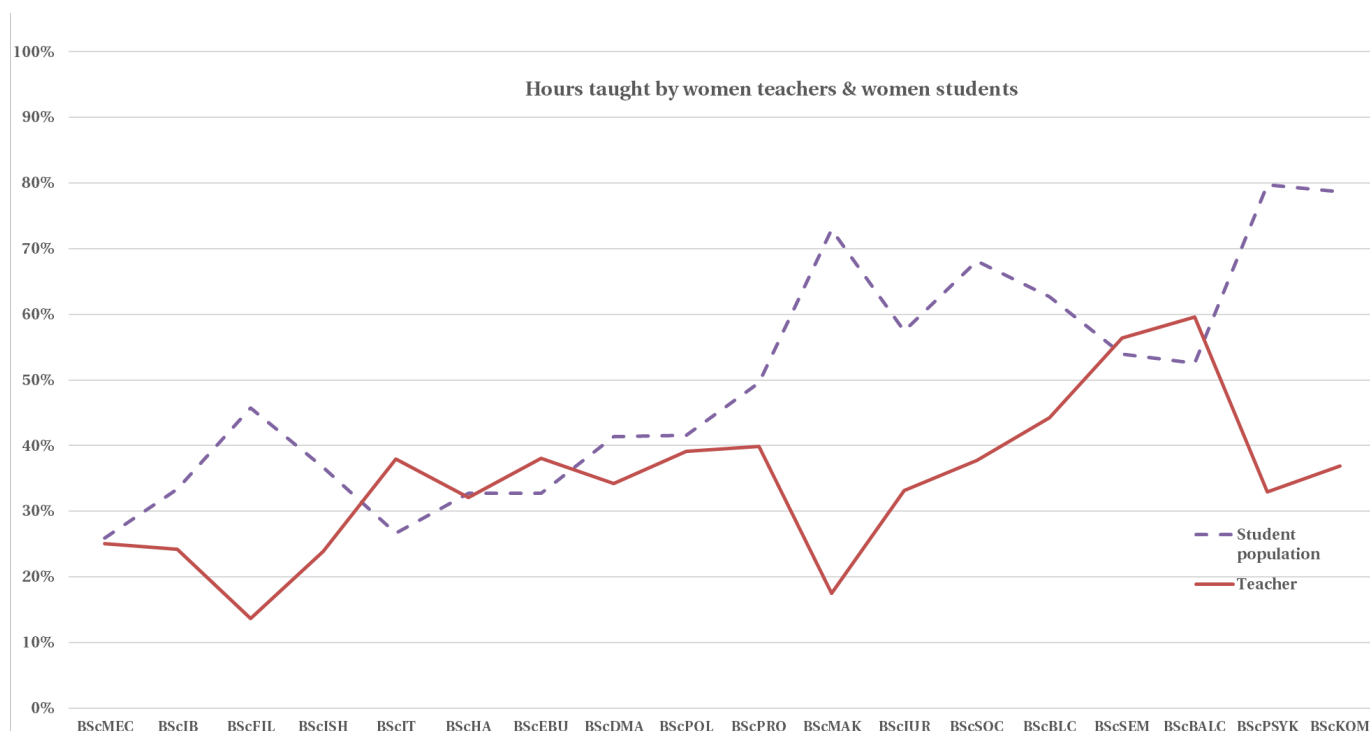


Figure 15 represents the distribution of women in figure 13 mapped with the population of women students.

Source: Calculations based on the method used in the "timetal"-reporting to the Danish Ministry of Higher Education and Science. Where the main source is schedule system Syllabus.

Key to program abbreviation

BScBALC	Bachelor (BSc) in Business, Asian Language and Culture
BScBLC	Bachelor (BSc) in Business, Language and Culture
BScDMA	Bacheloruddannelsen i digitalisering
BScEBU	Bacheloruddannelsen i europæisk business
BScFIL	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og filosofi
BScHA	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi
BScIB	Bacheloruddannelsen i International Business
BScISH	Bacheloruddannelsen i international shipping og handel
BScIT	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
BScJUR	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
BScKOM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
BScMAK	Bacheloruddannelsen i markeds- og kulturanalyse
BScMEC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
BScPOL	Bacheloruddannelsen i international erhvervsøkonomi og politik
BScPRO	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og projektledelse

BScPSYK	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
BScSEM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og service management
BScSOC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og sociologi

Figure 15 shows a marked discrepancy in some bachelor programs between women students and exposure to women role models amongst teachers. This discrepancy becomes more pronounced at master level, as seen in figure 16.

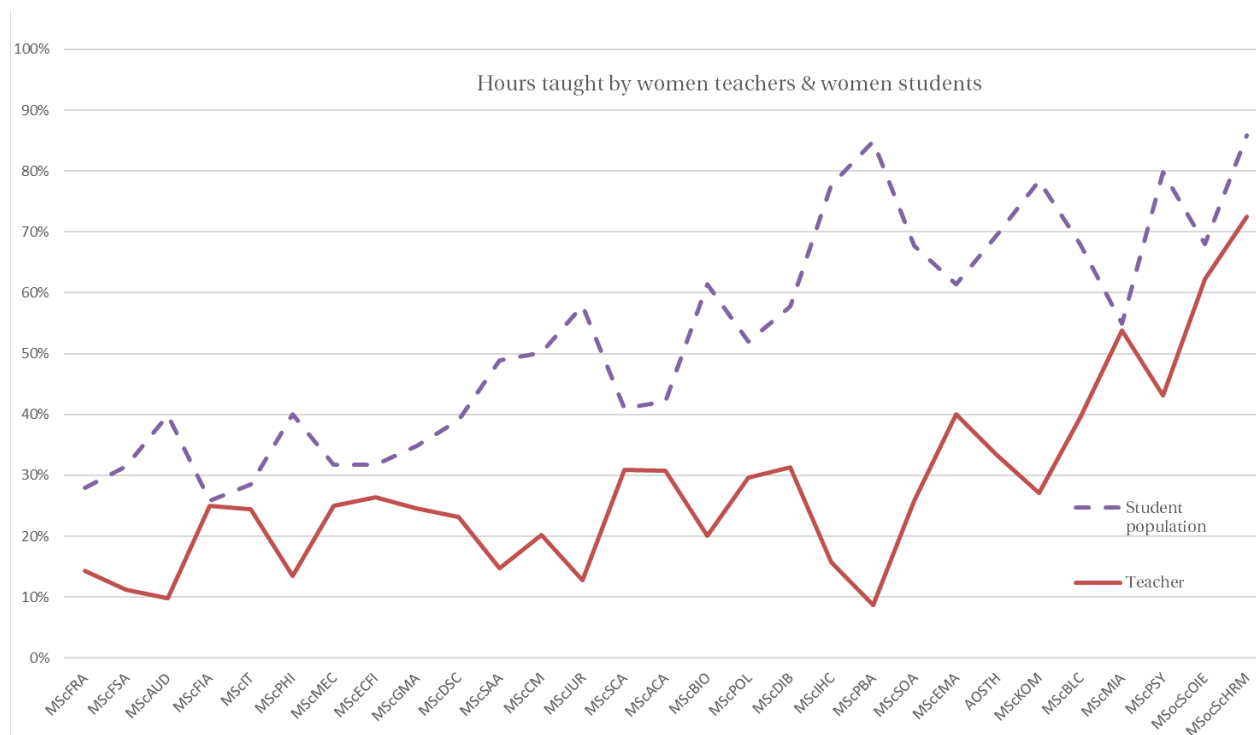


Figure 16 represents the distribution of women shown in figure 14 mapped with the population of women students.

Source: Calculations based on the method used in the "timetal"- reporting to the Danish Ministry of Higher Education and Science. Where the main source is schedule system Syllabus.

Key to program abbreviations

0AOSTH	Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management
MScACA	MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control
MScAUD	Kandidatuddannelsen i revision
MScBIO	Kandidatuddannelsen i bioentreprenørskab
MScBLC	Kandidatuddannelsen i international erhvervsøkonomi, sprog og kultur
MScBUS	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og ebusiness
MScCM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi
MScDIB	Master of Science (MSc) in Business Administration and Digital Business
MScDSC	Master in Business Administration and Data Science

MScECFI	MSc in Economics and Finance
MScEMA	Cand.merc. i Økonomisk Markedsføring
MScFIA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments
MScFRA	Cand.merc. i Finansiering og Regnskab
MScFSA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management
MScGMA	MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics
MScIHC	Kandidatuddannelsen i sundhedsinnovation
MScIT	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi
MScJUR	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura
MScKOM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
MScMEC	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik
MScMIA	MSc in Economics and Bus.A in Management of Innovation and Business Development
MScOECON	Kandidatuddannelsen i avanceret økonomi og finansiering
MScPBA	MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development
MScPHI	Master in Business Administration and Philosophy
MScPOL	Master in International Business and Politics
MScPSY	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi
MScSCA	MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management
MScSOA	MSc in Economics and Business Adm. in Strategy, Organization and Leadership
MScSAA	MSc in Economics and Business Administration in Sales Management
MSocScCBP	Kandidatuddannelsen i Management of Creative Business Processes
MSocScHRM	Kandidatuddannelsen i Human Resource Management
MSocScOIE	Kandidatuddannelsen i Innovation and Entrepreneurship
MSocScPKL	Kandidatuddannelsen i Politisk Kommunikation og Ledelse
MSocScPMSD	Kandidatuddannelsen i offentlig ledelse og social udvikling

The greater likelihood at master level that women students encounter men as teachers correlates with a possible greater likelihood that full professors teach in master level programs than bachelor level. The gender ratio in 2024 in the full-professor category across CBS was 77% men and 23% women.

6.4. GEOGRAPHICAL BACKGROUND OF STUDENTS

Geographical origin of students is another diversity trait which is monitored by CBS. One obvious dimension of diversity lies between Danish full-time students and around 4000 international full-time students in 2024. For obvious reasons international students are primarily found in the 31 programs and specializations offered in English, whereas students from Scandinavia and the Danish-speaking minority in Northern Germany also enroll in programs and specializations offered in Danish.

International students contribute to international study environments, which not only means a mix of cultural and linguistic perspectives and practices, but which also brings very real experiences into the classroom from different economies and labor markets, different roles of private and public enterprise, different welfare models and social hierarchies, etc.

An international study environment prepares students for an international business community and an international career. In addition, some of CBS' international students choose to stay to pursue a career in Denmark, which of course adds valuable diversity to the Danish labor market. International students who choose to pursue a career elsewhere will continue to be ambassadors of CBS and Denmark. These are the 15 topmost countries of origin of international full-time students enrolled in 2024 at bachelor and master level:

Bachelor 2024	
Norway	138
Sweden	109
Germany	73
Iceland	16
France	12
Hungary	11
US	11
Bulgaria	9
Portugal	8
Argentina	8
Italy	7
Finland	7
Slovakia	6
Czech Republic	5
Greece	5

Master 2024	
Germany	244
Italy	127
Norway	126
Sweden	116
Netherlands	55
US	45
UK	43
Spain	28
China	24
Portugal	24
Hungary	19
Iceland	19
Canada	16
Austria	14
Greece	6

Tables 3 & 4

Source: Business Information & Analytics

CBS is primarily joined by students from the Nordic countries, Germany and the wider EU. But CBS also attracts students outside the EU, most notably the US, China, the UK and Switzerland. The international students add an important dimension of cultural and linguistic diversity that enriches the learning environments of CBS, but they also contribute to an important international network of academics bound together by CBS.

If we focus on the Danish student population at CBS, an interesting pattern emerges. Figure 16 represents the distribution of intake of bachelor students in 2024 according to the geographical location of the high school which issued their exam diploma. The total intake was 3265 bachelor students.

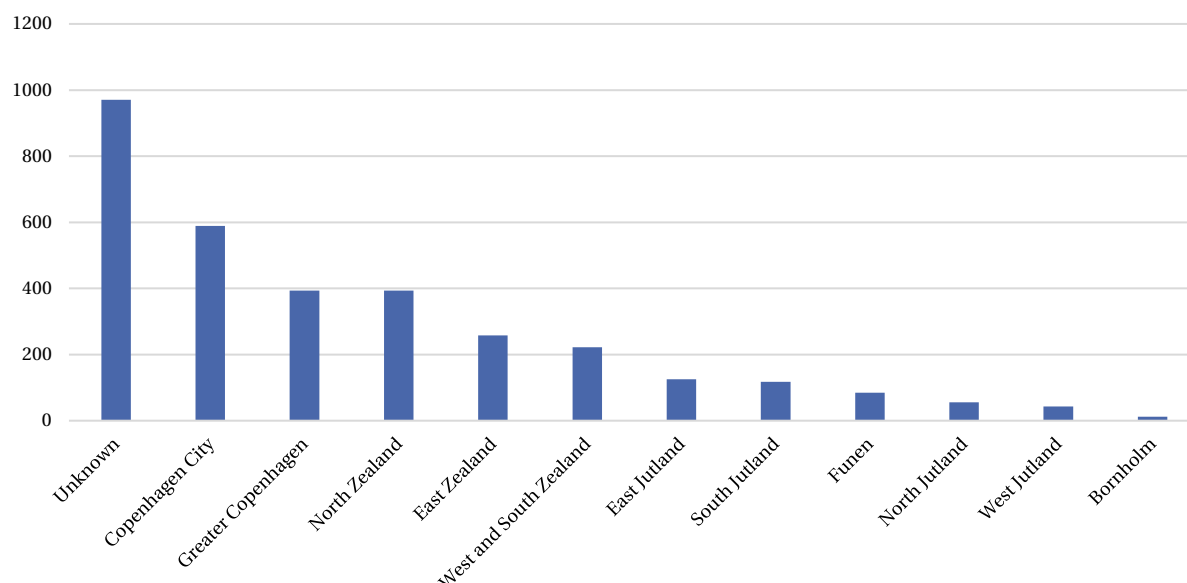


Figure 17 shows the distribution of intake of bachelor students in 2024 according to the geographical location of the high school which issued their exam diploma. Source: The Danish ministry of higher education and sciences data warehouse

Figure 17 shows that out of the 3265 new bachelor students joining CBS in 2024, 1375 came from high schools in Copenhagen, Greater Copenhagen and North Zealand, which together constitute the Capital Region. In other words, students originating from the Capital Region constituted 42% of the total intake. If we add up students from East Zealand and West and South Zealand, which together constitute Region Zealand, CBS was joined by 480 new students. Students originating from Region Zealand constituted 15% of the total intake of bachelor students. We should note that 971 out of the total intake of 3265 are registered with unknown origin. “Unkown” in this context means that they are students who did not graduate with a Danish high school diploma but may be Danish or international students. The intake relative to the population in Region Zealand is substantially lower than from the Capital Region.

If we add to the observation of the relative low representation of students from Region Zealand that Region Zealand together with South Jutland has the lowest percentage of university graduates in Denmark, it is reasonable to surmise that the low intake from the Region may be interpreted as a structural phenomenon rather than as a problem specifically associated with CBS. Nonetheless, both to attract well-qualified students and to increase diversity in its learning environment, CBS has an ambition to increase its intake of students from Region Zealand.

6.5. ACTIVITIES AND INITIATIVES

Both the gendered choice of education and the geographically determined relative propensity to opt for a university education may operate at a deep structural level but they are tendencies that are not entirely beyond CBS' agency. Efforts to increase diversity in our intake cannot, however, stand alone. If CBS successfully attracts a more diverse student population, we must make sure that the learning and study environments are also experienced as inclusive by those students. Three main DEI initiatives and activities have supported efforts to attract and include a more diverse student population, viz. Roundtables, revised admission criteria and Masterclasses.

Roundtables

Three Roundtables were conducted over 2023-24 addressing issues of diversity and inclusion in CBS' programs. The Roundtables were coordinated by CBS DEI Lead and CBS Equal Opportunities Officer and brought together representatives from program directors, line coordinators, students, student admissions, general student guidance, special educational support guidance, consultants and external stakeholders from business.

The first Roundtable focused on identifying barriers to more diversity in terms of gender and geography. The second Roundtable picked up the input from the first Roundtable and generated inspiration and possible action to dismantle perceived barriers and to develop a joint sense of agency, both in terms of CBS' ability to attract diverse students and in terms of designing inclusive learning environments. The third Roundtable focused on the inclusion and exclusion of minoritized students, viz. neurodivergent students and LGBTQ+ students. Learnings from the three Roundtables have been disseminated into the organization by the participants.

Revised admission criteria

The Danish entry requirements into tertiary education are centrally regulated by law and fall into a two-tier system, quota 1 and quota 2. Quota 1 is designed for students who rely solely on their grade point average to gain admission. Quota 1 admissions are allocated according to the grade point average of the relevant upper secondary education, such that applicants with the highest grade-point averages are admitted until all the seats are taken. If the number of qualified applicants exceeds the number of places offered, a threshold grade determines admission. Admission through quota 1 is in this sense basically determined only by grade point average, which means that CBS can do little to adjust admission criteria to affect diversity in quota 1 students.

Quota 2 is designed for students who rely on qualifications in addition to grade-point average from upper secondary education. Each educational institution sets the criteria for admission through quota 2 for each program. The criteria express the range of qualifications on which the educational institution evaluates the applicant relative to other applicants. It is, however, a requirement that the criteria meet standards of equal treatment of all applicants. This affords some leeway in setting criteria which are likely to stimulate diversity in applicants.

As part of the quota 2 evaluation criteria in 2024, CBS decided to include work experience gained in an EU transition region, which is a region whose GDP per capita is between 75% and 100% of the EU average. Region Zealand is an EU transition region.

In 2024 CBS received 257 quota 2 applications in which work experience from an EU transition region was quoted as a qualification. 215 were Danish applicants, 42 international. 94 (44%) of the 215 Danish applicants had completed upper secondary education in Region Zealand. In other words, the new criterion has been noted and used by applicants from upper secondary education in Region Zealand.

Masterclasses

As part of an effort to stimulate more pupils from Region Zealand to seek admission into its bachelor programs, CBS is collaborating with six upper secondary schools. Two of those institutions are general STX schools, four are HHX commercial colleges. Pupils in their final year are invited in the fall semester to attend one of three masterclasses held at CBS. The masterclasses introduce the pupils to the programs offered by CBS, as well as the learning and study environments across CBS. Finally, the pupils are given an opportunity to do supervised work in groups with a case.

Masterclasses serve to demystify CBS, its programs and study environments but also university education more generally. Based on the feedback from pupils and teachers who have participated, both purposes are met. It is however, difficult to identify and quantify such students among all the applicants for study places.

7. ENGAGING AT CBS

7.1. THE LAUNCH OF THE INCLUSION FORUM

At CBS, fostering diversity, equity, and inclusion is a key priority that requires the active engagement of all members of the university community. The Inclusion Forum was established as a collaborative platform where both students and staff can come together to share their experiences, engage in discussions, and work on solutions that further CBS' DEI agenda. The forum provides a space for diverse voices to be heard, enabling participants to contribute meaningfully to shaping CBS's DEI strategies, and to help build a more inclusive environment for everyone at the university. Morten Krogh, Management Consultant at SLK, is deeply invested in ensuring equal opportunities for all members of the CBS community.

He believes that for CBS to reach its full potential, it is essential to foster diverse perspectives and inclusive environments. While CBS's network-based structure promotes collaboration, Morten notes the risk of creating insular groups that overlook new and diverse ideas. Through the Inclusion Forum, he hopes to address this challenge by creating accessible processes and structures that allow everyone to contribute. "When we open our processes to everyone with the relevant talent and ambition, we can tap into a wider range of ideas that strengthen CBS," Morten explains.

His commitment to DEI is also driven by global events where anti-DEI sentiments are on the rise, reminding him of the importance of actively supporting these values within CBS. Morten hopes that the Inclusion Forum will serve as a platform where diverse voices are valued and where participants' perspectives can influence CBS' ongoing DEI work to ensure equal opportunities for everyone.



Morten Krogh presenting at the Inclusion Forum kick-off

Photo: Pil Hjort Blicher

Joshua Kragh Amudzidis-Bruhn, Senior Advisor at the CBS Library, shares Morten's dedication but focuses on the need to celebrate the diversity that already exists at CBS. While CBS' diverse community is an asset, Joshua recognizes that it can also leave individuals feeling marginalized or misunderstood. The Inclusion Forum, for him, is a crucial space to explore and acknowledge these differences, challenge biases, and promote a sense of belonging. "The forum provides a unique opportunity to celebrate our diversity and build bridges, creating a dynamic and inclusive CBS where everyone feels safe to contribute," Joshua explains. Together with Morten, Joshua is part of a group of passionate co-founders, including Communication Consultant Pil Hjort Blicher and International Business student Stella Tomecková, who are all deeply committed to the success of the Inclusion Forum. Their collective vision is to ensure that the forum becomes a powerful tool for promoting DEI across CBS, creating an environment where diverse voices are heard, valued, and empowered to thrive.

7.2. WORKSHOP ON NEURODIVERSITY

In March 2024, CBS contributed to the organization of a workshop on neurodiversity as part of the DUN Special Interest Group on Bias-Aware Teaching & Learning.

The aim was to bring together educators from across Danish higher education to discuss how to create more inclusive teaching environments for neurodivergent students. From the outset, the focus was on providing practical strategies that could resonate across disciplines, while also creating space for voices that are too often overlooked, especially those of students.

The level of interest was high. Within a week of the workshop announcement, registration had to close due to high demand, and a waiting list was established. Around 40 participants joined on the day, and what stood out to many was not just the academic content, but the courage and clarity of the students who shared their experiences with the group.

Many of these students spoke about the systemic barriers they face due to the institutional processes that make access to support unnecessarily difficult. One story in particular struck a chord: a dyslexic student who, despite repeated applications, had only been granted permission to use a spelling dictionary during exams once over the course of a three-year degree programme.

This example highlighted how even small administrative barriers can have significant effect on students' ability to succeed. The workshop underscored the need for systemic change, not just individual accommodation.



Learning Consultant Varia Christie presenting at the Neurodiversity workshop
Photo: Stefani Konstanta

Organisers collected student testimonials and key insights from the day and compiled them into a communique, which was later shared with senior management at several universities, including CBS. The goal was clear: ensure that student experiences inform institutional policies and that the growing number of neurodivergent students in higher education are not just acknowledged but actively supported. At CBS, the workshop served as a catalyst for new collaborations across the university. Learning consultants from EDQ, SPS counsellors, the Student Wellbeing project at STU, and the DEI Team have since begun working more closely together to ensure that neurodiversity remains a visible and supported focus. These efforts have already helped put the topic on the radar of senior management, increasing the likelihood of further resources and lasting institutional change.

REFERENCES

Data has been supplied by [CBS Business Information & Analytics](#) and Program Administration

List of words

- The word *gender* is used throughout this Report to refer to the binary category of women and men, which follows the institutionalized monitoring and reporting practice of Danish universities based on the Danish binary social security numbers. CBS acknowledges that there are a number of gender identities besides the binaries of “woman” and “man”.
- *Diversity* refers to the surface level and deep differences among members of a social unit.
- *Equality* refers to sameness or equivalence in quantity or quality (from the Merriam-Webster dictionary). *Equity* refers to the recognition of different points of departure which call for different types of support required to achieve real equality, such as dismantling arbitrary barriers that block access to some categories of people and countering systemic biases. Inclusion refers to an environment which respects and values all members equally and which engages all diversity of members in both social and professional dimensions. Definitions are adapted from Harrison & Klein, 2007 and Luthra, 2021.

Sources:

Luthra, Poornima (2021). Diversifying Diversity. Gentofte: Diversifying Diversity ApS.

Harrison, David A., & Klein, Katherine J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1199-1228

8. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spør 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.

Formanden 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.

Orientering om status på Nyt studieadministrativt system (NytSIS)

CBS deltager i programfællesskabet Nyt-SIS, der har til formål at etablere et fælles studieadministrativt system på tværs af syv danske universiteter. Systemet, der har fået navnet Eduhub, skal erstatte det eksisterende studieadministrative system STADS og en række tilknyttede it-løsninger. Eduhub forventes fuldt implementeret på alle universiteter ved udgangen af 2028.

Programmet befinder sig aktuelt i afslutningen af designfasen, hvor den overordnede løsning (Master Solution) udarbejdes i samarbejde mellem leverandøren og universiteterne. CBS arbejder parallelt med både tekniske og organisatoriske forberedelser frem mod den lokale implementeringsfase, som indledes i november 2026.

Notatet indeholder en status for CBS' forberedelser, en beskrivelse af den overordnede implementeringsplan, en opdatering på programmets risikobillede samt et økonomisk overblik.

Fortrolig orientering om opfølgning på afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed

På bestyrelsesmødet den 26. marts blev bestyrelsen præsenteret for den årlige afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed. På mødet blev der rejst en bekymring fra bestyrelsen vedrørende prioriteringerne i den fremlagte 2-årsplan for cyber- og informationssikkerhed på CBS. Der er udarbejdet en skriftlig (fortrolig) orientering som opfølgning på afrapporteringen (bilag 8.2).

Orientering om mødedatoer i 2026

Bestyrelsens møder i 2026 afholdes på følgende datoer:

- 19. marts (kl. 13-18)
- 30. april (online kl. 13-15)
- 17. juni eller 22. juni (kl. 13-18)
- 1.-2. oktober (seminar)
- 5. nov. (online kl. 14-16)
- 9. december (kl. 13-18).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

8.1 Skriftlig orientering om status for NytSIS

*8.2 **Fortroligt:** Skriftlig orientering om opfølgning på afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed*

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

Status på Nyt-SIS implementering maj 2025

Nærværende notat indeholder en kort baggrund for programmet samt en samlet orientering om tidsplaner og centrale aktiviteter, herunder indbyrdes afhængigheder og samarbejdet mellem universiteterne i fællesskabet. Endvidere gives en status på de økonomiske forhold samt en redegørelse for Programstyregruppens stop-go-beslutning den 11. april 2025.

Baggrund

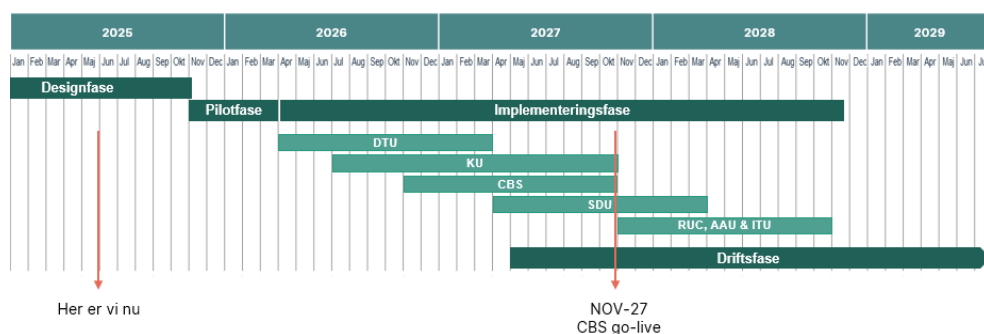
Nyt-SIS har til formål at etablere et fælles studieadministrativt system på tværs af syv universiteter i Danmark. Programmet løber frem til ultimo 2028, hvor det sidste universitet idriftsætter den nye løsning.

Systemet, der har fået navnet Eduhub, er baseret på en Salesforce-platform. Eduhub erstatter det nuværende STADS og en række tilknyttede it-systemer. Visionen med Eduhub er at skabe et mere sammenhængende og behovsorienteret studieforløb for de studerende gennem øget selvbetjening og bedre digital understøttelse. Samtidig muliggør Eduhub adgang til opdateret og retvisende data til de tilstødende systemer, hvilket bidrager til at styrke undervisernes faglige og pædagogiske arbejde med uddannelserne. En fælles, standardiseret data- og begrebsmodel samt stærke integrationsløsninger styrker den samlede it-arkitektur på CBS.

DTU varetager programledelsen for det fælles program, men alle universiteter bidrager aktivt med viden og ressourcer til udviklingen af løsningen. Implementeringsansvaret ligger hos de enkelte universiteter, som understøttes af det fælles program og systemleverandøren.

Status maj 2025

CBS er i fuld gang med omfattende forberedelser frem mod den egentlige implementering, som indledes i november 2026. Nedenfor fremgår den overordnede faseopdeling og implementeringsrækkefølgen for universiteterne.



Implementeringsfasen, der for CBS strækker sig fra november 2026 til november 2027, fokuserer på den lokale konfiguration og forankring. I denne periode gennemfører CBS desuden træning af medarbejdere og etablering af et lokalt support-setup samt den egentlige tekniske overgang fra STADS til Eduhub og den efterfølgende hypercare.

Frem til implementeringsfasens start i november 2026 arbejder CBS på både tekniske og organisatoriske forberedelser. Denne fase har til formål at skabe det nødvendige fundament for en effektiv og velkoordineret implementering. En væsentlig del af aktiviteterne afhænger af leverandørens færdiggørelse af den såkaldte master solution, som danner udgangspunkt for den lokale konfiguration og ibrugtagning af Eduhub. Samtidig er der stor fokus på at opbygge en fælles forståelse af den kommende løsning og forandringerne i de studieadministrative arbejdsprocesser. Koordinering og videndeling spiller en central rolle i denne fase, hvor materialer, erfaringer og indsigt deles løbende mellem universiteterne for at sikre en ensartet tilgang og en smidig implementeringsproces.

På det tekniske område arbejder CBS lige nu på at kortlægge, hvilke it-systemer der fremover kan udfases, når Eduhub vil overtage disse funktionaliteter. CBS forbereder endvidere integrationerne til de it-systemer, der skal bevares, afklarer datamigreringsbehov samt tilpasning af lokal infrastruktur til Salesforce-plattformen.

Organisatorisk er der igangsat en række indsatser, herunder interessentanalyse, bemanding af centrale roller, udarbejdelse af kommunikationsplaner og etablering af samarbejdsstrukturer internt og med de øvrige universiteter i programfællesskabet. Som en del af den organisatoriske forberedelse har CBS igangsat et forandringsledelsesforløb målrettet alle involverede mellemledere. Formålet med forløbet er at klæde lederne på til at varetage forandringsopgaven i deres enheder og samtidig engagere dem aktivt i at omsætte vision og gevinster til konkrete mål og handlinger lokalt. Forløbet skal bidrage til at sikre ejerskab, retning og sammenhæng i implementeringen på tværs af organisationen.

CBS har fået det første indblik i Eduhub. Selvom dele af systemet fortsat er under udvikling, giver dette indblik et konkret førstehåndsindtryk af løsningens struktur og potentiale. Det markerer et vigtigt skridt i de lokale forberedelser og den videre planlægning.

Programmets risikobillede

Risikobillede af kritiske risici (risikoværdi over 10, målt som sandsynlighed x konsekvens, begge på en 1-5 skala) har ikke ændret sig væsentligt siden sidste rapportering, alle risici kan mitigeres til ikke-kritisk niveau på nuværende tidspunkt.

De kritiske risici centrerer omkring 4 hovedområder:

- Tidsplaner
- Ressourcemæssig usikkerhed
- Teknisk forberedelse på CBS
- Forandringsledelse

Økonomi

Nedenstående tabel viser en samlet oversigt over de afholdte omkostninger i perioden 2019–2024 samt de budgetterede omkostninger for indeværende år og frem til 2029. En del af omkostningerne forventes at kunne aktiveres og afskrives som anlægsudgifter. Det samlede programbudget, som er godkendt af Statens IT-råd via aktstykket, overholdes.

Det skal bemærkes, at snitfladerne mellem fællesprogrammets omfang og de lokale implementeringsaktiviteter på universiteterne er blevet ændret. Denne ændring betyder, at universiteterne i højere grad selv skal finansiere lokale implementeringsaktiviteter, som ikke er indeholdt i aktstykket. Dette afspejles i CBS' økonomi, hvor der ses på de samlede omkostninger forbundet med at bringe løsningen i drift.

Omkostninger til CBS Nyt-SIS programmet i 2019-2029 (1000 kr.)

	2019-2024	2025	2026-2029	I alt	Heraf drift	Heraf anlæg
Interne ressourcer	32.762	11.700	37.848	82.310	44.583	37.727
Leverandør og konsulentbistand	10.736	3.240	27.750	41.726		
Fælles program (w/DTU) incl frikøb	24.498	24.530	23.110	72.138	65.177	63.187
Risikopulje			14.500	14.500		
Omkostninger, i alt	67.996	39.470	103.208	210.674	109.760	100.914

Nedenstående afsnit vil redegøre for de realiseret udgifterne (2019-2024) samt udviklingen siden sidste rapportering i juni 2024.

Omkostningerne til CBS Nyt-SIS programmet består af:

- *Interne ressourcer:* Der ses en stigning på ca. 33% i de realiseret udgifter til interne ressourcer (2019-2024) i forhold til tidligere opgørelse. Stigningen skyldes primært, at der i det fælles program nu er medregnet pris- og lønfremskrivinger helt tilbage fra 2019, hvilket ikke indgik i den tidligere rapportering. Derudover blev snitfladerne mellem fællesprogrammets omfang og universiteterne justeret i august 2024. Ændringen betyder, at flere aktiviteter, som tidligere var forankret i fællesprogrammet, nu håndteres lokalt på CBS. Det har medført et øget træk på interne ressourcer.
- *Leverandør- og konsulentbistand:* De realiseret omkostningerne (2019-2024) til leverandør- og konsulentbistand er reduceret med 27,6% siden sidste rapportering. Afvigelsen skyldes forskydninger i leverandørens tidsplan, hvilket har medført, at visse leverancer og tilhørende betalinger er blevet forskudt. Dette

har resulteret i en forsinkelse af de planlagte betalinger, og dermed er omkostningerne blevet lavere i denne periode.

- *Fællesprogrammet*: Der ses et procentvis fald for de realiseret udgifter (2019-2024) til fællesprogrammet på 26,7%. Afvigelsen kan forklares ved, at de oprindelige estimater for fællesprogrammets udgifter er blev vurderet højere. Der er dog brugt færre penge på nuværende tidspunkt, da der har været tidsforskydninger i leverancerne, hvilket har medført en forsinkelse i de afholdte omkostninger.
- *Risikopulje*: Risikopuljen er uændret i forhold til seneste opgørelse og medfører derfor ingen afvigelse.

'Stop-go' beslutning d. 11. april 2025

Statens It-rådet har anbefalet, at Nyt-SIS programmet indbygger en 'stop-go' beslutning i programmet - en mekanisme, der tillader programstyregruppen (de 7 universitetsdirektører + 2 studiechefer samt en ekstern rådgiver) at stoppe op og vurdere den fortsatte bæredygtighed af programmet og den valgte løsning. Nyt SIS-programmet har i samarbejde med Statens It-råd og Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) fastlagt tidspunktet for stop-go beslutningen ud fra en vurdering af den procentvise anvendte del af det samlede programøkonomi samt et tidspunkt, hvor der er grundlag for en faglig vurdering af programmets forventninger til gennemførlighed.

Programstyregruppen har den 11. april 2025 behandlet beslutning om stop-go på baggrund af en faglig indstilling fra Nyt SIS programledelsen. Programstyregruppen er efter grundig behandling af programmets status blevet enige om et 'go' og vil sende en klar indstilling til UFM om dette. Programstyregruppen har vurderet kriterierne proces, produkt samt tid og økonomi ud fra en faglig indstilling, herunder styrker og risici ved hvert kriterie.

For at sikre et solidt beslutningsgrundlag har UFM, Nyt SIS-programmet og Statens It-råd aftalt, at der gennemføres en uvildig 'second opinion'-vurdering. Konsulenthuset Relations P/S har gennemført denne vurdering i perioden 14. februar til 12. maj 2025. Konsulenthuset Relations P/S vurderer på baggrund af skriftlige materiale og gennemførte interviews, at Nyt SIS-programmet kan gennemføres inden for de fastlagte økonomiske rammer og med den nødvendige funktionalitet til at sikre succesfuld drift.

Statens It-råd har den 22. maj afgivet en positiv vurdering til at Nyt SIS-programmet ift. stop-go-beslutningen. Beslutningen forelægges for Finansudvalget i juni måned til endelig godkendelse, og for at sikre hjemlen til at programmet kan fortsætte.

Bestyrelsens rolle i understøttelse af Eduhub implementering

Implementeringen af Eduhub er en strategisk satsning og en af de vigtigste forandringer for CBS og for universitetssektoren som helhed. Programmet er ikke blot en teknisk opgradering, men en omfattende forandringsproces, der berører centrale arbejdsprocesser for både administrative og videnskabelige medarbejdere. For at sikre en vellykket implementering og forankring af de nye arbejdsprocesser, er det afgørende med en tydelig ledelsesopbakning på alle niveauer – herunder fra CBS' bestyrelse.

Bestyrelsen – både de eksterne og de interne medlemmer – kan bidrage til program-
mets succes på følgende måder:

- *Understøtte forandringsledelse:* Ved at signalere strategisk opbakning til program-
mets mål og nødvendigheden af forandringer, kan bestyrelsen være med
til at skabe legitimitet og motivation blandt medarbejdere og ledere.
- *Følge fremdriften aktivt:* Gennem løbende orientering og dialog om program-
mets status og risici kan bestyrelsen bidrage til rettidig identifikation af udfor-
dringer og sikre, at nødvendige beslutninger træffes hurtigt.
- *Prioritere ressourcer og kapacitet:* Bestyrelsen kan understøtte programmet ved
at sikre, at der er tilstrækkelige ressourcer og organisatorisk kapacitet til at gen-
nemføre forandringerne – også i en travl driftssituation.
- *Være ambassadør for programmet:* Ved at kommunikere programmets betyd-
ning i relevante fora og netværk kan bestyrelsen bidrage til at styrke program-
mets position og samarbejde med de øvrige universiteter.

Fælles for hele bestyrelsen er muligheden for at understøtte implementeringen af
Eduhub som et tværgående løft af CBS' studieadministrative og faglige økosystem –
med fokus på kvalitet, effektivitet og bedre rammer for både studerende og undervi-
sere.

9. BESTYRELSENS EGEN TID MED REKTOR

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner med rektor, som bestyrelsen ønsker at drøfte uden deltagelse af den øvrige direktion og evt. tilhørere. Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025

10. BESTYRELSENS EGEN TID

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner, som bestyrelsen ønsker at drøfte internt uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2025