

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 10. december
2025)

10-12-2025 13:00 - 17:00

SP D4 (Augustinus Fonden)

Indhold

Punkt 1: 13.00-13.05: Godkendelse af dagsorden.....	1
---	---

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 13.05-13.25: Godkendelse af Q3-prognose samt Budget 2026 og flerårsbudget 2027-2029.....	2
Punkt 3: 13.25-13.35: Godkendelse af kriterier: Revisionsydelse – Udbud 2026.....	3

Kategori - B-punkt

Punkt 4: 13.35-13.50: Forretningseftersyn af dagsuddannelsesporteføljen 2025 (NB: B-punkt: Baggrund før kandidatdrøftelse).....	4
--	---

Kategori - A-punkter

Punkt 5: 13.50-14.20: Præsentation og drøftelse af direktionens oplæg til beslutning om kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029.....	5
Punkt 6: 14.20- 14.50: Godkendelse af en fokuseret portefølje og anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje.....	6
Punkt : 14.50-15.00: Pause.....	7

Kategori - B-punkter

Punkt 7: 15.00-15.25: Præsentation af Prodekan for Geopolitics and Business Security Anja Dalgaard-Nielsen.....	8
Punkt 8: 15.25-15.40: Forretningseftersyn af bygningsporteføljen 2025.....	9
Punkt 9: 15.40-15.50: Øvrige meddelelser og evt.....	10
Punkt 10: 15.50-16.00: Orientering om den aktuelle politiske situation.....	11
Punkt 11: 16.00-16.15: Proces for udpegning af ny bestyrelsesleder for CBS' bestyrelse.....	12

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 10. december 2025 afholdes i Augustinus Fondens mødelokale, CBS.

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

Efter bestyrelsesmødet er bestyrelsen inviteret til et uformelt glas gløgg, hvor der ønskes god jul, og hvor vi samtidig tager afsked med Søren Hvidkjær og Caroline Bering. Caroline Bering udtræder af bestyrelsen den 31. januar 2026.

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 10. december 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 10. december 2025

Tid:

Kl. 13.00-17.00 Bestyrelsesmøde

Kl. 17.00-17.30 God jul og afsked med Søren Hvidkjær og Caroline Bering

Sted:

Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Gæster:

- Prodekan for Geopolitics and Business Security Anja Dalgaard-Nielsen (pkt. 7)

		Bestyrelsesmøde 10. december 2025
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	13.00-13.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 10. december 2025</i>
		A-punkter
2	13.05-13.25	Godkendelse af Q3-prognose samt Budget 2026 og flerårsbudget 2027-2029 <i>Bilag:</i> <i>2.1 Økonomiopfølgning for Q3 2025</i> <i>2.2. Fortroligt: Budget 2026 og flerårsbudget for 2027-2029</i>
3	13.25-13.35	Godkendelse af kriterier: Revisionsydelse – Udbud 2026 <i>Bilag:</i> <i>3.1. Revisionsydelse – Udbud 2026</i>
4	13.35-13.50	Forretningseftersyn af dagsuddannelsesporteføljen 2025 (NB: B-punkt: Baggrund før kandidatdrøftelse) <i>Bilag:</i> <i>4.1 Forretningseftersyn af dagsuddannelsesporteføljen 2025</i>
5	13.50-14.20	Præsentation og drøftelse af direktionens oplæg til beslutning om kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029

		<i>Bilag:</i> 5.1 Strategisk udvikling af CBS kandidatportefølje 5.2 Kandidatporteføljen 2026-2032 5.3 Tidsplan udkast
6	14.20-14.50	Godkendelse af en fokuseret portefølje og anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje <i>Bilag:</i> 6.1 CBS' strategi 6.2 En fokuseret portefølje: anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje
	14.50-15.00	<i>Pause</i>
		<i>B-punkter</i>
7	15.00-15.25	Præsentation af Prodekan for Geopolitics and Business Security Anja Dalgaard-Nielsen <i>Ingen bilag</i>
8	15.25-15.40	Forretningseftersyn af bygningsporteføljen 2025 <i>Bilag:</i> 8.1 Forretningseftersyn af bygningsporteføljen 2025
9	15.40-15.50	Øvrige meddelelser og evt. <i>Bilag:</i> 9.1 Status på Nyt-SIS implementering 9.2 AI Use Case#4 9.3 Udenlandske selvbetalere og Taskforce for kandidatoptag
10	15.50-16.00	Orientering om den aktuelle politiske situation <i>Bilag:</i> 10.1 Orientering om den aktuelle politiske situation
11	16.00-16.15	Proces for udpegning af ny bestyrelsesleder for CBS' bestyrelse <i>Bilag:</i> 11.1 Fortroligt: Kvalifikationsprofil bestyrelsesleder
12	16.15-16.30	Lukket punkt: Bestyrelsens egen tid med rektor <i>Ingen bilag</i>

13	16.30- 17.00	Lukket punkt: Bestyrelsens egen tid - Opsamling på og drøftelse af bestyrelsens selvevaluering <i>Bilag:</i> 13.1 Fortroligt: Bestyrelsesevaluering 2025
	17.00- 17.30	God jul og afsked med Søren Hvidkjær og Caroline Bering

2. GODKENDELSE AF Q3-PROGNOSE SAMT BUDGET 2026 OG FLERÅRSBUDGET 2027-2029

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Q3-prognosen for 2025 viser et forventet overskud på 113 mio. kr., hvilket er 8 mio. kr. lavere end Q2, primært pga. højere løn- og driftsomkostninger. Indtægterne er dog steget med 7 mio. kr. i forhold til Q2, især fra eksterne projekter og deltagerbetaling. Likviditeten styrkes til 283 mio. kr. ved årets udgang.

Budget 2026 og flerårsbudgettet for 2027-2029 afspejler ændrede rammevilkår: Faldende indtægter fra uddannelser (bl.a. pga. kandidatreformen og udflytningsaftalen) og stigende omkostninger, især til løn og strategiske investeringer. Resultatet falder til 31 mio. kr. i 2026 (1,3 % af omsætningen) og vil også ligge på 1-2 % af omsætningen i budgetoverslagsårene, jf. tabel 1.

Stram økonomistyring og effektiviseringer er nødvendige for at fastholde økonomisk stabilitet og handlefrihed. Budgetforslaget tager endvidere højde for bestyrelsens klare forventning om væsentlige reduktioner i de administrative lønomkostninger, hvor besparelserne kræver opgaveprioritering og opgavebortfald samt en afklaring af det fremtidige serviceniveau.

Likviditeten forventes at falde fra 283 mio. kr. i 2025 til 140 mio. kr. i 2029, primært pga. store investeringer (bl.a. Nyt SIS og bygningsrenoveringer) og afdrag på gæld. Der er fortsat fokus på at sikre et tilstrækkeligt likviditetsberedskab.

De største risici i budgetperioden er lavere uddannelsesindtægter (frafald, studietid), usikkerhed om eksterne midler, lønudvikling (OK26), samt stigende driftsomkostninger.

Tabel 1 – Resultat overblik

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2025	Budget 2026	B:O. 2027	B:O. 2028	B:O. 2029
Mio. kr.	2024	2025	2025	(2026 priser)	(2026 priser)	(2026 priser)	(2026 priser)	(2026 priser)
Statstilskud	1.257	1.325	1.352	1.374	1.352	1.351	1.341	1.338
Andre indtægter	417	397	432	439	443	450	457	462
Indtægter i alt	1.674	1.723	1.784	1.812	1.795	1.801	1.798	1.800
Lønomsomkostninger	1.062	1.100	1.130	1.148	1.205	1.204	1.194	1.184
Driftsomkostninger	502	570	534	543	554	559	573	579
Finansielle poster	5	8	6	6	5	5	5	5
Omkostninger i alt	1.570	1.677	1.671	1.697	1.765	1.769	1.773	1.768
Resultat	105	45	113	115	31	33	26	31
Egenkapital	541	566	654		685	718	743	775

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender økonomiprognose Q3 2025 og Budget 2026 og flerårsbudget for 2027-2029.

Bilag:

2.1 Økonomiopfølgning for Q3 2025

2.2 Budget 2026 og flerårsbudget for 2027-2029

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

Økonomiopfølgning for Q3 2025

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2025 og prognose for årets resultat pr. Q3 2025, baseret samt på realiserede tal t.o.m. oktober 2025 samt central analyse med input fra udvalgte enheder.

1. Opsummering

Årets forventede resultat nedjusteres med 8 mio. kr. i forhold til Q2 og udgør nu 113 mio. kr., jf. tabel 1. Nedjusteringen dækker over en forventet stigning i indtægterne på 7 mio. kr. fordelt på flere kilder, en forhøjelse af de forventede lønomkostninger på 11 mio. kr. samt en opskrivning af driftsomkostningerne på 4 mio. kr.

Sammenlignet med primobudgettet for 2025 er årets resultat 67 mio. kr. højere. Heraf kan 61 mio. kr. henføres til øgede indtægter, 28 mio. kr. fra dagsuddannelser og statstilskud, 5 mio. kr. fra HD-, master- og MBA-uddannelser samt 21 mio. kr. fra eksternt finansierede forskningsprojekter og mindre justeringer.

Derudover er lønomkostningerne opjusteret med 30 mio. kr., primært som følge af nyansættelser og overenskomsten "OK24", mens drifts- og finansielle omkostninger er nedjusteret med 37 mio. kr. som følge af ændringer i aktivitetsniveauet siden årets begyndelse.

De følgende to afsnit uddyber udviklingen i indtægter og omkostninger, mens notatets afsluttende afsnit giver en opdatering på den forventede udvikling i likviditet.

Tabel 1: Resultat Q3 2025, mio. kr., løbende priser

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Indtægter i alt	1418	1508	1674	1723	1752	1776	1784	7
Lønomkostninger	872	918	1062	1100	1116	1119	1130	11
Driftsomkostninger	417	446	502	570	537	530	534	4
Finansielle omkostninger	5	5	5	8	6	6	6	0
Omkostninger i alt	1293	1369	1570	1677	1659	1655	1671	16
Resultat	125	139	105	46	93	121	113	-8
Egenkapital			541	566	634	663	654	-

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

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS ved Q3 prognosen, at de samlede indtægter stiger med 7 mio. kr. Nedenfor forklares forskydningerne indenfor de enkelte kategorier.

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

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Statstilskud	1043	1121	1257	1325	1336	1355	1351,9	-3
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	147	160	183	180	198	198	201	3
Salg af varer og tjenesteydelser	14	17	18	16	17	18	20	2
Andre indtægter	214	210	216	201	201	205	211	6
Indtægter i alt	1418	1508	1674	1723	1752	1776	1784	7

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

2.1. Statstilskud

Statstilskuddet nedskrives med 3 mio. kr., svarende til 0,2 pct. i forhold til Q2 indmeldingen, grundet afslutningen på CBS' endelige aktivitetsindberetninger til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. Indtægterne fra uddannelses- og forskningsstyrelsen er 21 mio. kr. bedre end ved budgettet som primært kan forklares ved et lavere frafald af studerende.

Studieåret på CBS strækker sig fra 1. september til 31. august det efterfølgende år. En del af CBS' indtægter følger derfor studieåret og ikke finansåret, hvilket betyder, at taxameterindtægter i 2025 regnskabet er fra studieåret 2024/2025.

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

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Grundtilskud			166	171	171	171	171	0
Uddannelses- og forskningsstyrelsen			483	494	501	518	515	-4
Studietidstilskud			27	27	28	29	29	0
Beskæftigelsestilskud			27	25	26	27	27	0
Basistilskud til forskning			452	492	492	492	492	0
Tilskud til øvrige formål			102	116	119	119	120	1
Indtægter i alt	1043	1121	1257	1325	1336	1355	1352	-3

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

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud omfatter indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede projekter.

Baseret på en samlet økonomisk vurdering af projektindtægterne og regnskabstal frem til og med oktober opskrives indtægterne med 3 mio. kr. Q3-prognosen udgør dermed 201 mio. kr. jf. tabel 4.

Det forventes, at indtægterne for november og december 2025 samlet vil ligge omkring 5 mio. kr. over niveauet fra seneste regnskabsår, svarende til 41 mio. kr. for perioden. Da projektindtægterne typisk varierer betydeligt fra måned til måned, kan der dog forekomme mindre afvigelser i årets sidste kvartal.

Tabel 4: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	147	160	183	180	198	198	201	3
I alt	147	160	183	180	198	198	201	3

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser opskrives fra 18 mio. kr. til 20 mio. kr., og forventes derfor at være på 2 mio. kr. højere i Q3 prognosen end ved Q2 prognosen. CBS forventer flere indtægter på institutterne fra konferencer, forskningsbaserede ydelser, ekstern undervisning, kurser, m.v.

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter omfatter primært deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelser, udenlandske selvbetalere, salg af tompladser på heltidsuddannelser, ejendomssalg samt huslejeindtægter. Indtægter opskrives med 6 mio. kr. ved Q3-prognosen.

Tabel 5: Andre indtægter

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
HD	72	81	73	78	78	78	81	3
Master, MBA	91	102	92	99	98	100	102	2
Øvrige indtægter	51	27	51	24	25	27	29	2
I alt	214	210	216	201	201	205	211	6

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr. Tallene fra 2024 inkluderer to ejendomssalg og er derfor over normalt niveau.

Deltagerbetalingen på HD-uddannelserne opskrives ved Q3 prognosen med 3 mio. kr., fra 78 mio. kr. til 81 mio. kr. Stigningen skyldes flere tilmeldinger end forventet, hvilket afspejles i både de realiserede indtægter og den opdaterede prognose.

For master- og MBA-uddannelserne forventes en mindre opjustering på 2 mio. kr. i forhold til Q2. Justeringen bygger på en mere præcis viden om antallet af tilmeldte på uddannelserne samt en bedre afklaring af indtægter fra fleksible moduler, hvor betalingerne typisk falder sent på efteråret.

Øvrige indtægter opskrives med 2 mio. kr., primært som følge af flere betalinger for tompladser på dagsuddannelserne end forudsat i Q2-prognosen.

Endelig er CBS i gang med et mindre salg af et jordstykke – 'trekantsgrunden' ved Solbjerg Plads. Handlen forventes først gennemført i 2026, men der er fortsat mulighed for, at den kan realiseres i 2025. Et gennemført salg i 2025 vil medføre en ekstra indtægt på ca. 2 mio. kr., som ikke indgår i Q3-prognosen.

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 6, forventes de samlede omkostninger opskrevet med 16 mio. kr. i forhold til Q2-prognosen for 2025 jf. tabel 6.

Opskrivningen dækker over en forhøjelse af lønomkostningerne på 11 mio. kr., en opskrivning af driftsomkostningerne på 4 mio. kr. samt uændrede finansielle omkostninger.

Tabel 6: Udvikling i de samlede omkostninger i 2025, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Lønomkostninger	872	918	1062	1100	1116	1119	1130	11
Driftsomkostninger	417	446	502	570	537	530	534	4
Finansielle omkostninger	5	5	5	8	6	6	6	0
Omkostninger i alt	1293	1369	1570	1677	1659	1655	1671	16

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

3.1. Lønomkostninger

Tabel 7 (nedenfor) viser udviklingen i de budgetterede lønomkostninger, hvoraf det fremgår, at CBS forventer en justering på 11 mio. kr. i lønomkostninger i 2025 i forhold til Q2 prognosen.

Tabel 7: Udvikling i lønomkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Videnskabeligt personale	426	430	513	522	522	522	529	7
Deltidsvidenskabeligt personale	77	83	100	104	104	106	107	1
Administrativt personale	370	404	447	472	487	487	490	3
Øvrige lønomkostninger	-1	1	2	3	3	4	4	0
Lønomkostninger i alt	872	918	1062	1100	1116	1119	1130	11

NB: Afbegrebet i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr. 2024 tallene for øvrige lønomkostninger er negative grundet en hensættelse fra 2023.

Overenskomst 2024:

Den seneste opjustering af lønreguleringen følger af overenskomsttaftalen 2024 (OK24). Oprindeligt var der budgetteret med en regulering på 0,2 pct. for statsansatte pr. 1. november 2025, men som følge af den ekstraordinære "ultimoforhandling" i OK24 er reguleringen nu 1,3 pct. Denne ekstra forhøjelse afspejler den kompensationsmekanisme, der skal sikre, at lønudviklingen i staten følger den private sektors lønstigningstakt. Dette påvirker lønudviklingen på CBS i 2025.

Videnskabeligt personale "VIP": Lønudgifterne til VIP øges med 7 mio. kr., pga. nyansættelser af videnskabelige assistenter, adjunkter og ph.d.-studerende for ca. 4 mio. kr., som følge af en opjustering af særlige engangsvederlag fra 10 til 12 mio. kr. samt effekten af den forhøjede overenskomstregulering (1,3 pct. mod tidligere 0,2 pct.), svarende til en merudgift på ca. 1 mio. kr.

Administrativt personale "TAP":

Lønudgifterne til TAP forventes at stige med 4 mio. kr. Stigningen skyldes primært en lavere anlægsløn end tidligere forudsat (teknisk korrektion, hvor midler flyttes ud af resultatopgørelsen) samt en opjustering af overenskomstreguleringen fra 0,2 pct. til 1,3 pct. pr. 1. november 2025.

Deltidsvidenskabeligt personale "DVIP":

Lønudgifterne til DVIP opskrives fra 106 mio. kr. til 107 mio. kr., primært som følge af den samme overenskomstregulering på 1,3 pct. pr. 1. november 2025 og mindre justeringer i aktivitetsniveauet.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

Driftsomkostningerne udgør til og med oktober 446 mio. kr., hvilket er 29 mio. kr. højere end i samme periode i 2024. I 2024 var det samlede årsforbrug 502 mio. kr., mens Q3-prognosen for 2025 udgør 530 mio. kr. Forventningen er fortsat, at de budgetansvarlige følger tendensen fra årets første ti måneder og anvender flere driftsmidler i årets sidste måneder.

I forbindelse med Q3-prognosen er udarbejdet på baggrund regnskabsanalyse og dialog med udvalgte enheder. Denne proces har medført en mindre samlet opjustering på 4 mio. kr., primært som følge af, at ned- og afskrivninger er steget med 3 mio. kr. efter en gennemgang af investeringsaktiviteterne, hvor flere anlæg er taget i brug end tidligere forventet. Den sidste 1 mio. kr. er mindre justeringer til driftsomkostningskategorierne.

Øvrige ændringer udgør mindre justeringer på omkring +/- 3 mio. kr. fordelt på forskellige driftsomkostningskategorier og er derfor ikke beskrevet nærmere.

Tabel 8: Drifts- og finansielle omkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Husleje	106	106	106	107	106	106	106	0
Af- og nedskrivninger	33	38	41	43	44	43	46	3
Rejser & konferencer	36	40	45	48	51	52	52	0
Bøger, databaser & tidsskrifter	35	38	38	42	40	43	44	1
Kontorhold	41	50	54	65	67	64	67	3
IT- og BYG specialister	7	12	7	15	18	18	16	-2
Forskning og udd. support	11	13	14	15	16	16	17	0
Management, revision og advokat	5	8	8	8	8	9	11	1
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskat	74	75	91	84	85	85	86	0
IT-udstyr & software	54	50	72	63	69	67	67	0
Øvrige omkostninger	14	15	26	80	33	26	24	-2
Driftsomkostninger i alt	417	446	502	570	537	530	534	4

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

Forventningen til de finansielle omkostninger bibeholdes, da forventningerne til prioritetsrenter og amortisering er uændrede. Renteindtægter fra indestående følger som forventede.

4. Likviditet

CBS forventer, at likviditeten stiger fra 210 mio. kr. ved primo 2025 til 283 mio. kr. ved ultimo 2025. Likviditetsforbedringen er hovedsageligt med baggrund i en resultatforbedring på 67 mio. kr. over året og færre investeringsaktiviteter i bygninger og IT.

Sammenlignet med Q2-prognosen er der tale om en forbedring på 17 mio. kr. i den forventede likviditet ved årets udgang.

Ændringen ved Q3 skyldes en mindre likviditetstilførsel fra driftsaktiviteter på 5 mio. kr. samt lavere investeringsaktiviteter på 23 mio. kr. De lavere investeringer vedrører primært IT-projekter samt investeringer i installationer og bygninger, hvor flere planlagte aktiviteter er blevet revurderet ved Q3, og gennemførslen derfor udskydes.

De nedskrevne investeringsaktiviteter forventes i stedet indarbejdet i budgettet for 2026.

Tabel 9: Pengestrømme og likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025
Resultat	46	93	121	113
Afskrivninger mv.	43	44	43	46
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	88	137	164	159
B Resultat af investeringsaktiviteter	-84	-70	-66	-44
Salg af ejendomme	-	-	-	-
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-	-	-
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-42	-42	-42	-42
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-38	25	56	73
Likvide midler primo	210	210	210	210
Likvide midler ultimo	172	235	266	283
Prioritetslån primo	326	326	326	326
Prioritetslån ultimo	284	284	284	284

Appendix:

Tabel 10 – CBS' resultatopgørelse ved Q3 2025

Mio. kr., årets priser	Oktober 2024	Oktober 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Diff. Q2 og Q3
Indtægter								
Statstilskud	1043	1121	1257	1325	1336	1355	1352	-3
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	147	160	183	180	198	198	201	3
Salg af varer og tjenesteydelser	14	17	18	16	17	18	20	2
Andre indtægter	214	210	216	201	201	205	211	6
Indtægter i alt	1418	1508	1674	1723	1752	1776	1784	7
Lønomkostninger								
Videnskabeligt personale	426	430	513	522	522	522	529	7
Deltidsvidenskabeligt personale	77	83	100	104	104	106	107	1
Administrativt personale	370	404	447	472	487	487	490	3
Øvrige lønomkostninger	-1	1	2	3	3	4	4	0
Lønomkostninger i alt	872	918	1062	1100	1116	1119	1130	11
Driftsomkostninger								
Husleje	106	106	106	107	106	106	106	0
Af- og nedskrivninger	33	38	41	43	44	43	46	3
Rejser & konferencer	36	40	45	48	51	52	52	0
Bøger, databaser & tidsskrifter	35	38	38	42	40	43	44	1
Kontorhold	41	50	54	65	67	64	67	3
IT- og BYG specialister	7	12	7	15	18	18	16	-2
Forskning og udd. support	11	13	14	15	16	16	17	0
Management, revision og advokat	5	8	8	8	8	9	11	1
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskat	74	75	91	84	85	85	86	0
IT-udstyr & software	54	50	72	63	69	67	67	0
Øvrige omkostninger	14	15	26	80	33	26	24	-2
Driftsomkostninger i alt	417	446	502	570	537	530	534	4
Finansielle omkostninger								
Finansielle indt./udg.	5	5	5	8	6	6	6	0
Finansielle omkostninger i alt	5	5	5	8	6	6	6	0
Omkostninger i alt	1293	1369	1570	1677	1659	1655	1671	16
Resultat	125	139	105	46	93	121	113	-8
Egenkapital	-	-	541	566	634	663	654	-

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

3. REVISIONSYDELSE – UDBUD 2026

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

CBS har en aftale med Deloitte om revisionsydelse. Kontrakten er indgået via et EU-udbud i 2022 og udløber i juni 2026. Der skal derfor gennemføres et udbud mhp. at få indhentet tilbud på revisionsydelse for perioden 2026 til 2030.

Det er bestyrelsen som har kompetence til at godkende CBS' revisor, og bestyrelsen vil derfor i foråret 2026 modtage en indstilling vedr. valg af revisor på baggrund af en evaluering af de indkomne tilbud.

Kriterierne for valg af revisor vil være pris, vægtet med 40%, samt kvalitet, vægtet med 60%.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender kriterier for evaluering af tilbud om revisionsydelse som beskrevet i materialet således, at CBS kan igangsætte udbudsprocessen samt at bestyrelsen beslutter om valget kan overlades til formandskabet eller om det vurderes at hele bestyrelsen bør deltage.

Bilag:

3.1 Revisionsydelse – Udbud 2026

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

3.1 - Revisionsydelser – Udbud 2026

Baggrund

CBS har en aftale med Deloitte om revisionsydelser. Kontrakten er indgået via et EU-udbud i 2022 og udløber i juni 2026. Der skal derfor gennemføres et udbud mhp. at få indhentet tilbud på revisionsydelser for perioden 2026 til 2030.

Det er bestyrelsen som har kompetence til at godkende CBS' revisor, og bestyrelsen vil derfor i foråret 2026 modtage en indstilling vedr. valg af revisor på baggrund af en evaluering af de indkomne tilbud.

Kriterier for evaluering af tilbud om revisionsydelse

Tildelingen af aftalen til den nye revisor vil ske på baggrund af det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Det økonomisk mest fordelagtige tilbud vil blive identificeret ved anvendelse af tildelingskriteriet "bedste forhold mellem pris og kvalitet", hvor vægtningen vil være som følger:

1. Underkriteriet "**pris**" vil blive vurderet efter en relativ pointmodel. Tilbuddet vurderes dermed i forhold til de øvrige indkomne tilbud. Den er den samlede pris for de beskrevne ydelser der lægges til grund for vurderingen. **I alt vægtes pris med 40%.**
2. Underkriteriet "**kvalitet**" vil blive evalueret efter en absolut evalueringsmodel. Tilbuddene vurderes dermed uafhængigt af de øvrige indkomne tilbud. Tildeling af point sker på baggrund af hvor godt tilbuddene opfylder CBS' ønsker i relation til pågældende underkriterium. Flere tilbud kan således opnå samme point. **I alt vægtes kvalitet med 60%.**

Forholdet mellem pris og kvalitet er ændret i forhold til seneste udbud, således pris nu vægter 40% mod tidligere 30%. Vægtning af pris er øget, da det vurderes at den efterspurgte ydelse er så standardiseret at leverancen vil være tilstrækkeligt ensartet til at pris kan vægtes højere.

Ad 1:

Prisvurderingen beregnes matematisk, idet laveste pris tildeles 10 point og øvrige tilbud gives point i forhold til, hvor langt prisen er væk fra den laveste pris. Modellen er relativ, i udgangspunkt arbejdes der med en skala som starter med laveste bud og som går fra dette bud og til en pris som ligger 25% over laveste bud.

Eksempel: To bud modtages. Laveste er på 400.000, hvilket giver 10 point. De 25% er derfor 100.000, hvorfor andet bud, her sat til 450.000, vil give 5 point.

Ad 2:

Kvalitet vil blive vurderet ud fra nedenstående to delkriterier:

- **Bemanding** – bemanding vurderes ud fra CV'er, hvor der vil blive lagt vægt på, at tilbudsgiver tilbyder til den udbudte opgave en tilstrækkelig bemanding af nøglepersoner, der er i besiddelse af den rette kombination af erfaring og kompetence, der sandsynliggør, at tilbudsgiver kan mestre de pågældende opgaver. Det forventes at tilbudsgiver fremsender mellem 3 og 5 CV'er.
- **Organisation og samarbejde** – hvor tilbudsgiver skal beskrive hvorledes de vil opfylde nedenstående kriterier i arbejdet med CBS:
 - at tilbudsgiver vil understøtte, at samarbejdet bygger på et konstruktivt og tillidsfuldt forhold.
 - at revisionsteamet virker som inspirator, rådgiver og sparringspartner for CBS og dets ansatte
 - at revisionsteamet er synlig og fleksibel over for opgaveløsningen, uanset revisors arbejdssted
 - at revisionsteamet selv tager initiativ til møder med CBS, såfremt revisionen bliver opmærksom på forhold, hvor der er behov for skærpet opmærksomhed eller konkrete tiltag.
 - at revisionsteamet udøver en aktiv, dynamisk og fremadrettet revision, som kan understøtte effektiviseringen af økonomistyringen på CBS
 - sandsynliggør en optimal proces der imødekommer CBS' behov for revision, herunder opgavernes kvalificerede udførelse i tilfælde af, at enkeltpersoner får forfald og dermed sikre kontinuitet i revisionsteamet
 - hvorledes tilbudsgiver vil organisere samarbejdet med Rigsrevisionen

Til vurdering anvendes, som ved pris, en pointskala fra 0 til 10, hvor 0 gives "hvis løsningen kun lige vurderes til at opfylde mindstekrav", og 10 gives "hvis det er en fremragende løsning, der er udtømmende i forhold til, hvad der vægter positivt".

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender kriterier for evaluering af tilbud om revisionsydelse som beskrevet ovenfor, således at CBS kan igangsætte udbudsprocessen.

Da udbud afsluttes på et tidspunkt der ikke matcher med bestyrelseskalenderen, bedes bestyrelsen ligeledes beslutte om den vil bemyndige formandskabet til at foretage valget, som det blev besluttet i 2022, om det skal foregå via skriftlig høring eller om der skal indkaldes til et virtuelt møde.

4. FORRETNINGSEFTERSYN AF DAGUDDANNELSER 2025

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Bestyrelsesledelsen og direktionen har drøftet behov for at justere det hidtidige koncept for forretningseftersynene. Det vedlagte forretningseftersyn for daguddannelser er en ny udgave af de forretningseftersyn, som bestyrelsen præsenteres for. Fremtidige forretningseftersyn vil fremover følge dette nye og mere kondenserede koncept.

Hidtil har bestyrelsen fået forretningseftersyn for daguddannelser hvert andet år. Fremover vil bestyrelsen få et forretningseftersyn hvert år.

Forretningseftersynet for daguddannelser 2025 indeholder centrale kvalitetsnøgletal, orientering om CBS' initiativer for at øge studieintensiteten samt en temaside om implementering af kandidatreformen. Bemærk at tallene vedr. trivsel og studieintensitet er fra Danmarks Studieundersøgelse, som blev foretaget efteråret 2023. Næste runde af undersøgelsen pågår i efteråret 2025, og nye data vil være tilgængelige foråret 2026.

Hovedkonklusioner i forretningseftersynet:

Udvikling i studenteroptag og -bestand

- Fald i optaget af bachelorstuderende
- Stabilt samlet antal bachelor- og kandidatstuderende

Studieprogression og gennemførelse

- Førsteårsfrafald fortsætter med at falde
- Stigning i antallet af kandidatdimittender
- Mindre stigning i dimittendledigheden

Trivsel og studiemiljø

- Stigning i VIP-dækningen
- Studentertilfredsheden er på det højeste niveau siden 2021
- Stigning i antallet af studerende, der holder sig tilbage i undervisningen
- Fald i antallet af studerende, der er i tvivl om tilhørsforhold eller oplever stresssymptomer

På mødet vil Anna Thomasson fremlægge de centrale pointer fra forretningseftersynet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager forretningseftersynet for daguddannelser til efterretning.

Bilag:

4.1. Forretningseftersyn af daguddannelsesporteføljen 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

FORRETNINGSEFTERSYN FOR DAGUDDANNELSER 2025

Forretningseftersynet giver overblik over udviklingen på CBS' daguddannelser. Fra optag til kvalitet, dimittendledighed og trivsel. Centrale nøgletal belyser både fremdrift og udfordringer. Eftersynet viser en stabil udvikling med faldende frafald, højere studentertilfredshed og stærk undervisningskvalitet.

Afslutningsvis er der fokus på CBS' strategiske indsats i forbindelse med implementeringen af kandidatreformen.

CBS' kvalitetssystem for uddannelserne har fokus på høj kvalitet og relevans og sikrer en systematisk monitorering og udvik-

ling. Status og udvikling følges årligt gennem beretninger, der bygger på centrale nøgletal, hvoraf udvalgte indgår her.

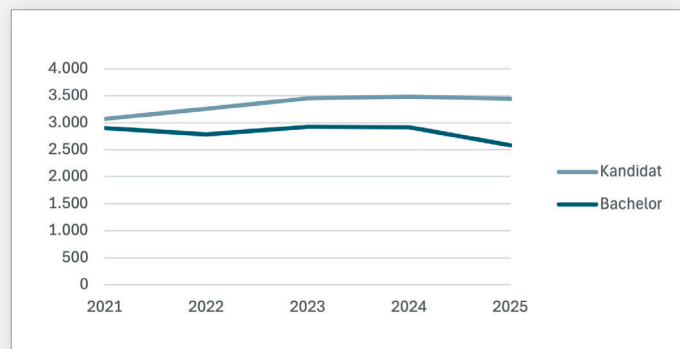
Nedenfor ses, at bacheloroptaget falder med 12 pct. fra 2024 til 2025, som følge af den politiske aftale om sektordimensionering, der pålægger universiteterne at nedbringe antallet af studiepladser. Optaget på kandidatuddannelserne er uændret. Det samlede antal af studerende er forholdsvis stabilt.

Optag

↘ **Fald i bacheloroptaget i 2025, som følge af den politiske aftale om sektordimensionering.**

Kilde: STADS via Insight

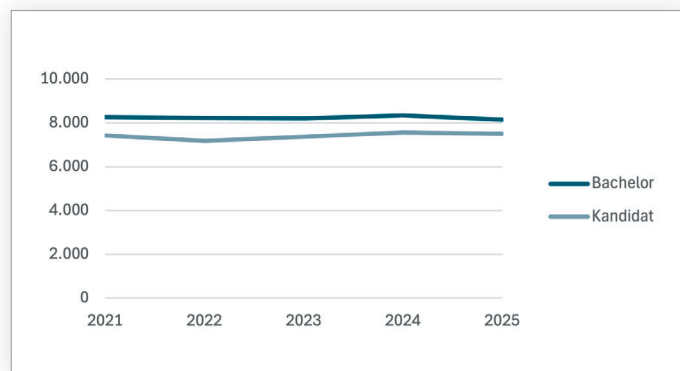
Note: Oktobertal. Tallene er korrigeret for tidligt frafald.



Bestand

→ **Stabil udvikling i antallet af studerende på bachelor og kandidat.**

Kilde: STADS via Insight



Kvalitet i uddannelser

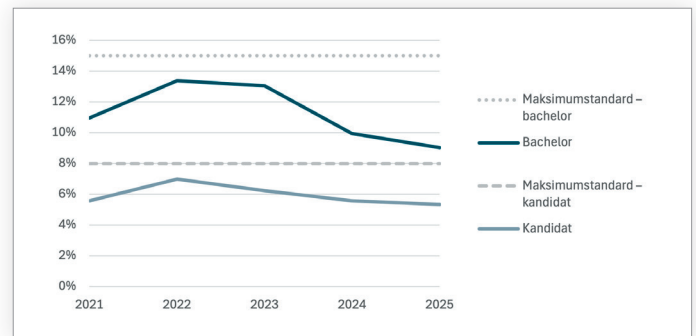
Frafaldet på bachelor er faldet fra 11 pct. i 2021 til 9 pct. i 2025. Kandidatfrafaldet ligger på et stabilt og lavt niveau omkring 5-6 pct. Begge er under CBS' maksimumstandard for frafald.

Forskningsbaseringen af uddannelserne, VIP-dækningen, er styrket. På bachelor fra 60 pct. i 2021 til 71 pct. i 2024, på kandidat fra 69 pct. til 85 pct. Begge niveauer ligger væsentlig over CBS' minimumstandard, som er henholdsvis 40 og 50 pct. for bachelor og kandidat.

Frafald på første studieår

➤ Andelen af studerende, som forlader deres uddannelse indenfor det første år efter optag, er fortsat faldende.

Kilde: STADS via Insight

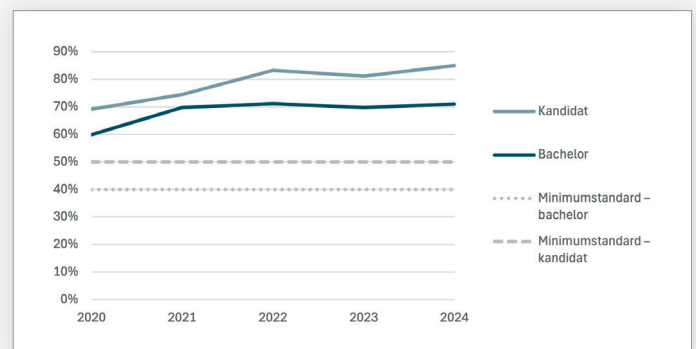


VIP-dækning af undervisning

➤ Andelen af undervisningen varetaget af CBS' videnskabelige medarbejdere har været stigende siden 2020.

Kilde: UFM, Timetællingssystem

Note: Andelen af planlagte lektioner, hvor undervisningen set ud fra de studerendes perspektiv er varetaget af en videnskabelig medarbejder

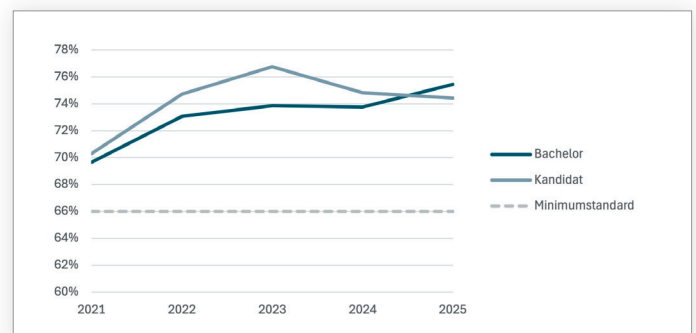


Studentertilfredshed

➤ De studerendes tilfredshed ligger på et højere niveau i 2025 i forhold til 2021.

Kilde: Blue via Insight.

Note: Viser andelen af studerende, der har svaret 'Helt enig' eller 'Enig' på følgende udsagn: "Jeg havde alt i alt en positiv oplevelse af faget"



Studerendes tidsforbrug og overgang til arbejdsmarkedet

Studieintensitet er opgjort som de studerendes selverklærede tidsforbrug på studieaktiviteter. Den er over perioden steget på bacheloruddannelser fra 32 til 34 timer, men faldet lidt fra 31 til 30 på kandidatuddannelser. CBS har i 2024 igangsat forskellige initiativer for at øge studieaktiviteten. Nøgletallet indgår i studieleder- og uddannelsesberetningerne og som del af opfølgningen på årlige statusmøder mellem studieleder, næstformanden for studienævnet og uddannelsesdekanen.

Antallet af bachelordimittender er stabilt. I forhold til antallet af kandidatdimittender er der en stigning på 7 pct. fra 2024 til 2025, hvilket forklares ved et højere optag i 2023.

Dimittendledigheden for CBS' dimittender stiger med 0,6 pct.-point fra 2024 til 2025 efter at have været faldende i perioden. Ledigheden for CBS' dimittender ligger lavere end ledigheden for de samfundsvidenskabelige universitetsuddannelser i Danmark samlet set.

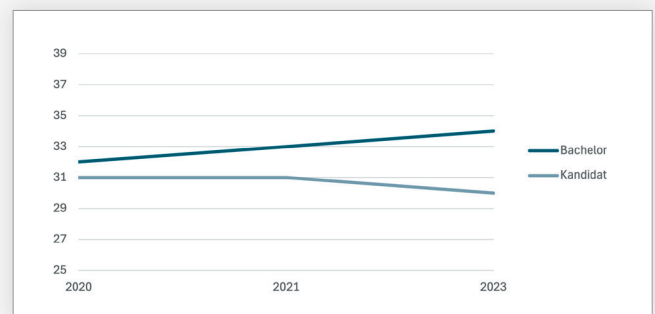
Studieintensitet

De studerende bliver spurgt til tidsforbrug i Danmarks Studieundersøgelse. Den seneste måling var i 2023 og viste, at studieintensiteten på CBS er lav. CBS ønsker at øge tidsforbruget, og studieintensitet indgår som emne i CBS' rammekontrakt. I 2024 igangsatte CBS en række pilotinitiativer på tre uddannelser.

CBS undersøger, om mere aktiv undervisningsdeltagelse, obligatoriske aktiviteter og stærkere social og erhvervsmæssig tilknytning kan øge studieintensiteten.

Effekten af tydelig kommunikation om tidsforbrug testes, og siden 2024 har studieintensitet været et nøgletal i studieleder- og uddannelsesberetninger.

CBS får nye tal for studieintensitet foråret 2026. Herefter tages stilling til, om initiativerne bør udvides til flere uddannelser.

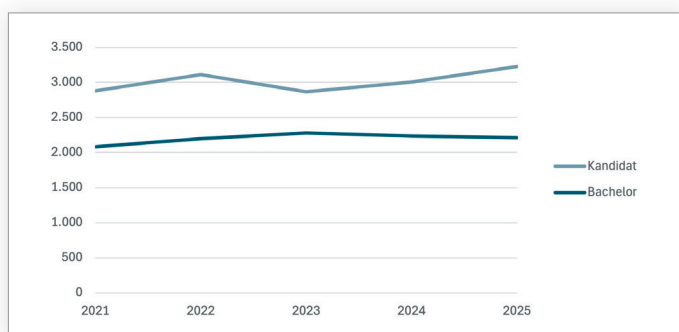


➔ Studieintensiteten er steget over perioden med 2 timer for bachelorstuderende, mens den er faldet 1 time fra 2021 til 2023 for kandidatstuderende.

Kilde: UFM, Danmarks Studieundersøgelse

Note: Studieintensitet er et udtryk for de studerendes egen angivelse af antal timer anvendt på undervisning, selvstudium og praktik i en typisk uge på det igangværende semester. Studieintensiteten er opgjort som median. Næste undersøgelse foretages i efteråret 2025.

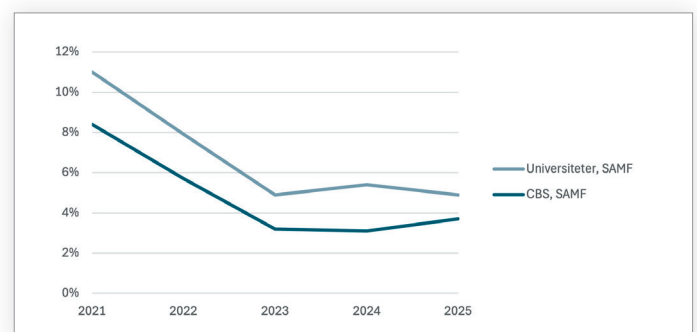
Dimittender



➤ Antallet af kandidatdimittender har været stigende fra 2021 til 2025. Antallet af bachelordimittender er stabilt.

Kilde: STADS via Insight

Ledighed blandt dimittender



➤ Dimittendledigheden er steget 0,6 procentpoint fra 2023 til 2024, men er stadig 1,2 procentpoint under ledigheden for samfundsvidenskabelige universitetsuddannelser.

Kilde: UFM, UFM's datavarehus

Studerendes trivsel

Andelen af studerende, der kan komme i tvivl om, hvorvidt de hører til på deres uddannelse, ligger på godt 30 pct. For bachelorstuderende er den faldet med 4 pct.-point over perioden, mens den for kandidatstuderende er faldet med 2 pct.-point fra 2021 til 2023. CBS ligger nogenlunde på niveau med sektoren.

Andelen af studerende på CBS, der holder sig tilbage i undervisningen, er steget over perioden med ca. 5 pct.-point. Det gælder både for bachelor og kandidat.

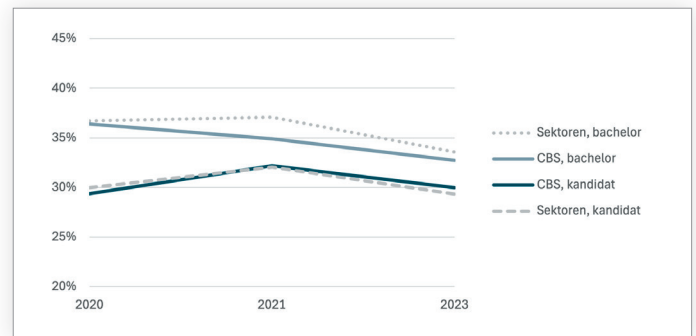
Studietrivsel

➤ Andelen af studerende, der er i tvivl om deres tilhørsforhold til deres uddannelse, er faldende.

Kilde: UFM, Danmarks Studieundersøgelse

Note: Figuren viser andelen, der er 'Helt enig' eller 'Enig' i udsagnet: "Jeg kan komme i tvivl om, hvorvidt jeg hører til på min uddannelse."

Andelen af studerende, der ofte eller altid oplever stærke stress-symptomer, er faldende. P  CBS er andelen faldet med 4 pct.-point til 18 pct. og for kandidat faldet med 5 pct.-point til 19 pct. Andelen er faldet mindre for sektoren. I 2023 var andelen ca. det samme for CBS og sektoren.

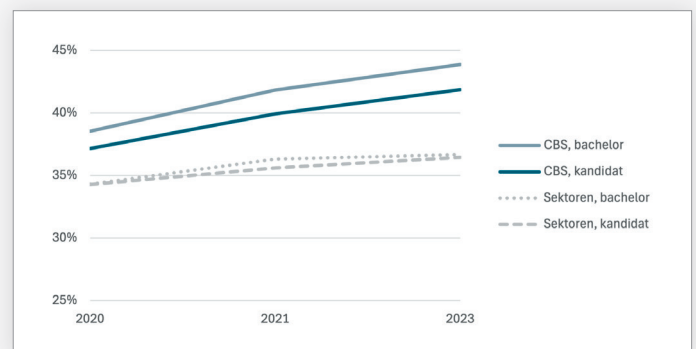


Psykologisk tryghed i undervisningen

➤ Andelen af studerende, der holder sig tilbage i undervisningen, er stigende.

Kilde: UFM, Danmarks Studieundersøgelse

Note: Figuren viser andelen, der er 'Helt enig' eller 'Enig' i udsagnet: "Jeg holder mig tilbage fra at stille spørgsmål eller deltage aktivt for ikke at komme til at se dum ud i undervisningen."

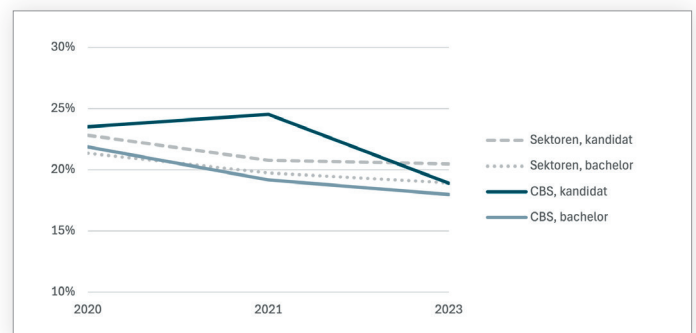


Psykisk og mental tryghed

➤ Andelen af studerende, der altid eller ofte oplever stærke stresssymptomer, er faldende.

Kilde: UFM, Danmarks Studieundersøgelse

Note: Figuren viser andelen, der svarer 'Altid' eller 'Ofte' til udsagnet: "Har du oplevet stærke stresssymptomer i forbindelse med dit studie i dagligdagen?"



Implementering af kandidatreformen på CBS

Omlægning af 2-årige kandidatstudiepladser

Det strategiske initiativ, der integrerer implementering af kandidatreformen, udvikling af uddannelsesporteføljen og livslang læring, har stået centralt i billedet på CBS i 2025 og vil fortsat være et væsentligt omdrejningspunkt for institutionens udvikling i de kommende år.

CBS skal således gradvist frem mod 2032 omlægge 40 pct. af institutionens 2-årige kandidatstudiepladser til en kombination af nye 1-årige fuldtidsformater (75 ECTS) og erhvervskandidatpladser, jf. nedenstående skema:

	2025	Måltal 2028	Måltal 2030	Måltal 2032
Antal uddannelser	30	?	?	30
2-årige kandidatpladser	3.223	2.193	1.991	1.789
1-årige kandidatpladser	-	Ca. 400	Ca. 400	Ca. 400*
Erhvervs-kandidatpladser	147	Ca. 400	Ca. 600	Ca. 800*

*Der er pt. ikke et loft efter den regionale dimensionering er implementeret i 2030.

Ny governancestruktur

For at forberede arbejdet med implementering af kandidatreformen, blev ny governancestruktur etableret pr. 1. januar 2025 med færre studienævn, som til gengæld går på tværs af faglige områder.

Denne struktur er fundamentet for den inddragende proces i forbindelse med implementering af kandidatreformen på CBS, hvor de formelle fora er seks kandidatstudienævn, fem bachelorstudienævn, Akademisk Råd, Educational Forum, institutlederkrædsen, Student Senate, studienævnenes aftagerpaneler og CBS’ Business Panel.

Et nyt uddannelseslandskab

På baggrund af et call for nye kandidatuddannelser, udsendt til organisationen i begyndelsen af året, har direktionen valgt at udvikle tre nye kandidatuddannelser med forventet opstart i 2027.

Proces for prækvalifikation løber frem til februar 2026 med inddragelse af relevante fora.

Udvikling af uddannelsesporteføljen på CBS skal balancere mellem strategi, efterspørgsel (erhvervsliv og studerende) og de politiske ambitioner og udvikles inden for rammerne af de ni vedtagne strategiske og strukturelle principper. Der vil formentlig blive udviklet seks-syv nye kandidatuddannelser fra 2028 for at fylde de ca. 800 pladser på de nye formater jf. reformen, dvs. tre-fire nye uddannelser udover de tre pilotuddannelser. Den endelige beslutning om nye uddannelser træffes af direktionen den 17. december 2025.

Nye læringsformater

Det fremtidige kandidatlandskab vil i langt højere grad end i dag være præget af fleksible læringsformater, og direktionen er således optaget af, at der skal være et tydeligt fokus på studentertrivsel og studieintensitet.

Mange flere studerende end i dag vil fremover veksle mellem uddannelse og arbejde både på erhvervskandidatuddannelserne og på lifelong learning-forløb.

Det vil kalde på en særlig indsats for at skabe tilknytning til CBS og trivsel.

5 – PRÆSENTATION AF DIREKTIONENS OPLÆG TIL BESLUTNING OM KANDIDATPORTEFØLJE FRA 2028 OG RETSKRAV FRA 2029

Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Baggrund

Kandidatreformen er en bunden opgave og forpligter alle universiteter til at reducere det samlede optag på 120 ECTS-kandidatuddannelser og omlægge en del af studiepladserne til nye formater. Kravene til omlægning er ulige fordelt på tværs af universiteternes hovedområder, og samfunds-fag er det område, der skal omlægge mest. For CBS gælder det således, at vi frem mod 2032 skal omlægge 40% af studiepladserne på vores 120 ECTS-kandidatuddannelser til studiepladser på uddannelser i nye formater, enten 75 ECTS-kandidatuddannelser eller erhvervskandidatuddannelser. Reformkravene sætter faste rammer og udgør i samspil med øvrige politiske bindinger det mulighedsrum, som vi på CBS arbejder målrettet på at udnytte bedst muligt. På CBS handler øvelsen dermed om mere end at implementere reformen. Udviklingen af kandidatporteføljen er en strategisk opgave, der skal styrke CBS' samlede uddannelseslandskab i lyset af vores ambition om at være et ansvarligt og innovativt businessuniversitet, der både reagerer på og er med til at forme udviklingen i erhvervsliv og samfund.

Proces for implementering af reformen

Arbejdet med implementering af kandidatreformen på CBS har fyldt meget i organisationen i hele 2025, og det følger den godkendte procesplan. Der har således hen over efteråret været en omfattende involveringsproces med dialoger og inddragelse af alle relevante fora mhp. at kvalificere den kommende beslutning om den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje, herunder udvikling af nye 75 ECTS-kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser samt omlægning og lukning af eksisterende 120 ECTS-kandidatuddannelser.

Processen følger CBS' governancestruktur, hvilket betyder, at inddragelsen sker via alle relevante fora: Uddannelsesforum (studielederne), institutleder-kredsen, akademisk råd, studienævnenes aftagerpaneler, CBS' Business Panel samt de studerende. Sidstnævnte inddrages både igennem deres repræsentation i studienævn og akademisk råd samt igennem deres eget organ Student Senate. Efterårets proces har været iterativ med løbende og gentagne dialoger med de nævnte fora, og herunder er der nogle eksempler på, hvad der er blevet drøftet:

- Uddannelsesforum har bl.a. peget på, at det er vigtigt med en særlig opmærksomhed på at få skabt tydelig sammenhæng mellem bacheloruddannelserne og kandidatuddannelserne.
- Institutlederne har bl.a. peget på, at organisationens ressourcer bør afspejles i tidsplanen.
- Akademisk Råd har bl.a. peget på nogle væsentlige principper for udvikling af porteføljen, og at den skal have et tydeligt aftryk af bæredygtighed.
- Studienævnenes aftagerpaneler har bl.a. givet input til udvikling af pilotuddannelserne, samt hvad der gør nye uddannelser attraktive for erhvervslivet herunder de nye muligheder for lifelong learning.
- CBS' Business Panel har bl.a. givet input til udviklingen af pilotuddannelserne og har peget på behovet for at indarbejde etik, bæredygtighed og ansvarlighed på tværs af hele porteføljen.
- Student Senate har bl.a. givet input til, hvilke nye uddannelser de studerende finder attraktive, herunder uddannelser der adresserer bæredygtighed, business security og global change, og så har de været del af studienævnenes og akademisk råds porteføljedrøftelser.

Uddannelsesdekan og rektor har desuden haft en række målrettede møder om kandidatreformen med fx Dansk Erhverv, Dansk Industri, Finans Danmark og Forsvaret.

De mange input er blevet inddraget i direktionens drøftelser af den fremtidige portefølje og er således indarbejdet i direktionens endelige oplæg til beslutning om kandidatporteføljen samt tidsplan for implementering (se bilag 1-3).

Direktionen skal den 17. december tage endelig beslutning om kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029.

Møde i CBS bestyrelsen / 10.december 2025

Opfyldelse af reformens måltal

CBS vil blive målt på reduktionen af 120 ECTS-studiepladser og skal jf. kandidatreformen leve op til nedenstående måltal for hhv. 2028, 2030 og 2032. Direktionens oplæg til beslutning af kandidatporteføljen i 2028 vil med baggrund i simuleringer af ændringer i uddannelsesudbud, antal af studiepladser samt uddannelsesformater betyde, at CBS opfylder måltallet for 2028 (se figur på bilag 3). Samtidig viser simuleringerne, at der fortsat skal arbejdes med at udvikle kandidatporteføljen frem mod 2030 og 2032 for at nå de fastsatte måltal efter 2028.

	2025	Måltal 2028	Måltal 2030	Måltal 2032
120 ECTS KA-pladser	3223	2193	1991	1789
75 ECTS KA-pladser	-	Ca. 400	Ca. 400	Ca. 400
Erhvervskandidatpladser	147	Ca. 400	Ca. 600	Ca. 800

CBS har forskellige redskaber til løbende at tilpasse studiepladserne på de eksisterende uddannelser. Ændring af retskravskoblinger er ét greb, og en reduktion i optaget på de 120 ECTS-kandidatuddannelser er et andet (se bilag 1 punkt 5). Ved at følge de studerendes søgemønstre tæt, er det muligt for CBS at justere på antal studiepladser, så vi både efterlever reformens krav og samtidig imødekommer de studerendes ønsker til uddannelse og får skabt nogle meningsfulde overgange mellem bachelor og kandidat.

Indstilling

Rektor og uddannelsesdekanen vil på bestyrelsesmødet den 10. december 2025 præsentere direktionens oplæg til beslutning om kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029 og invitere bestyrelsen til at komme med input til det videre arbejde med udvikling af kandidatporteføljen fra 2028.

Med baggrund i ovenstående sagsfremstilling indstilles det således, at bestyrelsen følger direktionens oplæg til beslutning om kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029, og at bestyrelsen kommer med strategiske input til det videre arbejde med CBS' samlede uddannelsesportefølje frem mod 2032.

Vedlagte bilag:

- 5.1. Strategisk udvikling af CBS' kandidatportefølje
- 5.2. Kandidatportefølje 2026-2032 (sigtelinje da beslutningen den 17. december kun vedrører 2028)
- 5.3. Tidsplan for udvikling af kandidatporteføljen fra 2028 inkl. figur over måltal

Møde i CBS bestyrelsen / 10.december 2025

Strategisk udvikling af CBS' kandidatportefølje

1. Indledning: Kandidatreformen, som afsæt for implementering af CBS' strategiske visioner

En bred forligskreds vedtog i sommeren 2023 en reform af universitetsuddannelserne i Danmark, som indebærer, at universiteterne skal omlægge en betydelig del af de eksisterende kandidatuddannelser på 120 ECTS.

For CBS betyder reformen, at ca. 40 % af pladserne på de 2-årige kandidatuddannelser skal omlægges til de nye formater. Af disse 40 % skal en tredjedel være 1-årige heltidsuddannelser på 75 ECTS, mens to tredjedele skal være erhvervskandidater.

Implementeringen sker gradvist i tre faser med krav om bestemte måltal for hver fase. Den første fase er i 2028, næste i 2030, og sidste i 2032, hvorefter reformen vil være fuldt implementeret.

CBS' strategi, *We transform society with business*, udtrykker en tydelig ambition om, at vi som institution aktivt tager ansvar for at bidrage til en positiv samfundsudvikling. Strategien understreger, at CBS vil være et businessuniversitet, der ikke blot reagerer på udviklingen i erhvervsliv og samfund, men også er med til at forme den. Vores vigtigste bidrag er at uddanne dimittender, der – med afsæt i relevant og forskningsbaseret viden – kan skabe værdi og drive transformation i både virksomheder og samfund.

Det betyder samtidig, at CBS' samfundsbidrag ikke kun udspringer af vores egne strategiske valg og akademiske prioriteringer. Vi forpligter os også til løbende at omsætte nye behov og udfordringer i omverdenen til relevant viden og nye uddannelsesstilbud, læringsformater og kompetencer.

CBS balancerer således strategi, reformkrav og markedsbehov i udviklingen af kandidatporteføljen. Med implementeringen af kandidatreformen er CBS således med til at skabe fremtidens uddannelseslandskab.

2. Vision: Et fremtidsorienteret og fleksibelt uddannelseslandskab med samfundsrelevante uddannelser af høj kvalitet

Det er ambitionen, at udviklingen af det nye uddannelseslandskab skal styrke CBS' internationale position, som et ansvarligt og innovativt businessuniversitet, hvor stærke businessfaglige discipliner forenes med tværfaglige perspektiver og transformativ læring for at skabe et sammenhængende læringsøkosystem, med fleksible, forskningsbaserede uddannelser og tilbud om læring gennem hele livet.

Som et led i tilpasningen af porteføljen til reformkrav og i tråd med de strategiske ambitioner, vil uddannelserne i de kommende år blive udformet mere differentieret og fleksibelt for at sikre både faglig dybde og øget tilgængelighed, bl.a. gennem udvikling af 1-årige og deltidsbaserede uddannelser, modulopbyggede læringsforløb og hybride formater, der gør det muligt for studerende og professionelle at bevæge sig mere smidigt på tværs af gradsgivende uddannelser og kompetenceudviklende efter- og videreuddannelsestilbud. CBS vil med denne udvikling tiltrække nye målgrupper og skabe partnerskaber på tværs af private, offentlige og civile aktører.

Udviklingen af uddannelserne tager udgangspunkt i CBS' faglige fundament og de nordiske værdier, som bl.a. kommer til udtryk i Nordic Nine, hvor udviklingen af kompetencer som nysgerrighed, etik og entreprenant problemløsning står centralt. På den måde sikrer vi, at vores dimittender er klædt på til at skabe langsigtet værdi for både virksomheder og samfund, og at CBS fortsat uddanner kandidater med de transformative kompetencer, der kræves for at navigere og præge et samfund i konstant forandring.

Samtidig skal dimittenderne se CBS som en naturlig og kontinuerlig læringspartner, de vender tilbage til gennem hele deres karriere.

3. Udvikling: Justering af porteføljen

Med afsæt i rammerne og visionen for det nye uddannelseslandskab vedtog direktionen i foråret ni strategiske og strukturelle principper. Principperne peger på, at porteføljen som udgangspunkt ikke skal udvides, men udvikles gennem strategiske prioriteringer og nye formater. Derudover beskriver principperne en række hensyn til kvalitet, fleksibilitet, diversitet og CBS' faglige profil, som skal balanceres i det fremtidige landskab.

CBS bevarer fortsat sin brede portefølje, hvor uddannelser udvikles på tværs af fagområder for at opnå unikke faglige profiler. Men justeringen sikrer en mere robust, fokuseret og strategisk håndterbar portefølje, der er økonomisk og organisatorisk bæredygtig.

Samlet set udtrykker det nye landskab en justering af porteføljen, som i høj grad handler om nye formater, men som også drejer den faglige profil i en retning, hvor de brede erhvervsøkonomiske og interdisciplinære styrker i CBS' matrix og uddannelser fremadrettet skaber størst positiv forandring og impact.

4. Implementering: Landskabets trinvis indfasning

Reformen kræver fra 2028 til 2032 en betydelig reduktion i antallet af 2-årige kandidatpladser, som skal omlægges til 1-årige og erhvervskandidatuddannelser. For at leve op til disse krav er det nødvendigt både at lukke og omlægge eksisterende uddannelser, samt udvikle nye uddannelser i de nye formater og tilpasse retskraverne for CBS' bachelordannelser.

De foreslåede ændringer er et resultat af en involverende og dialogisk proces, hvor både interne og eksterne interessenter er blevet konsulteret ad flere omgange. Det foreslåede landskab sætter en klar retning, men ændringer i ansøgers søgemønstre og usikkerhed omkring modtagelsen af de nye formater blandt ansøgere og i erhvervslivet, gør det svært i detaljen at planlægge langsigtet. Dertil er der mindst to folketingsvalg og en planlagt evaluering af reformen i 2028, inden reformen er implementeret fuldt ud. Visionen for den samlede portefølje rækker derfor langt ud i fremtiden, men implementeringen skal ske trinvis, så landskabet ændres gradvist med respekt for de relevante balancer, den strategiske retning, samt organisationens ressourcer og forandringskapacitet.

Det første trin i bevægelsen hen imod en justeret kandidatportefølje var beslutningen fra september i år om at udvikle uddannelser med studiestart i 2027. Beslutningen i december i år udgør endnu et trin, når der træffes beslutning om landskabet for 2028 og retskravsændringer for 2029.

Bindende beslutninger, der kigger længere frem, kræver både viden og erfaringer, som endnu ikke er til stede. De videre beslutninger for 2030–2032 skal derfor træffes løbende i nye trin ved årlige revisioner af porteføljen i regi af CBS' nye governancestruktur, der sikrer en løbende, strategisk styring af porteføljen. De foreslåede ændringer i landskabet er derfor kun første skridt, men sætter samtidig en klar retning, så CBS kan tage de næste skridt – velvidende at kursen forventeligt må justeres løbende frem mod målet.

5. Ændringer: Prioriteringer i udformningen af det nye landskab

Uddannelseslandskabet frem mod 2032 sigter mod at skabe en gradvis forandring i porteføljen i tråd med de ni principper for porteføljens udvikling. Udviklingen vil være karakteriseret af fire primære forandringer:

- 5.1. Lukning af uddannelser
- 5.2. Omlægning af uddannelser
- 5.3. Udvikling af nye uddannelser
- 5.4. Ændrede retskrav

5.1. Lukning af uddannelser

Lukning af uddannelser er nødvendige for at reducere antallet af 2-årige kandidatpladser, holde det samlede antal uddannelser i porteføljen nede og samtidig skabe plads til nye, strategisk vigtige områder. Processen er foregået i tæt dialog med organisationen, så der tages hensyn til medarbejderressourcer, fagområder og de studerendes behov for information. Der bliver også arbejdet på at genintroducere relevante fagelementer i de øvrige samlede uddannelsesstilbud, f.eks. gennem valgfag, fagpakker til livslang læring eller tilbud i regi af HD/Master-området.

Ønsker om distinkte og differentierede uddannelser med tydelig ansøgerinteresse, arbejdsmarkedsrelevans og brug af matrixen, har været udgangspunkt for de prioriteringer, der har formet den nye portefølje.

De følgende uddannelser vil på denne baggrund blive afviklet i det nye landskab:

- MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development
- MSc in Economics and Business Administration in Sales Management
- Cand.merc.(kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation

5.2. Omlægning af uddannelser

Flere af CBS' eksisterende 2-årige uddannelser er indstillet til omlægning fra en 2-årig til en 1-årig kandidatuddannelse eller en erhvervskandidatuddannelse. Denne forandring skyldes behovet for at nedbringe både antallet af 2-årige pladser og øge antallet af pladser på 1-årige og erhvervskandidater, men sikrer samtidig at porteføljen af nye formater også inkluderer solide og efterspurgte fagområder, så den både er attraktiv for studerende og aftagere. De omlagte uddannelser udgør også en modvægt, hvor etablerede akademiske styrker balanceres med nye mere eksperimenterende initiativer

I udvælgelsen af uddannelser til omlægning er der prioriteret fagligheder med høj søgning og stærk arbejdsmarkedsrelevans, samt områder, hvor tilliden til, at uddannelserne kan opnå succes på arbejdsmarkedet i et nyt format, er høj.

De følgende uddannelser vil på denne baggrund blive omlagt i det nye landskab:

- MSc in Economics and Business Administration – Accounting, Strategy and Control
– *omlagt til 75 ECTS.*
- Cand.oecon. i Applied Economics and Finance
– *omlagt til 75 ECTS.*
- MSc in Business Administration and Digital Business
– *omlagt til erhvervskandidatuddannelse parallelt med eksisterende fuldtidsversion.*
- Cand.soc. i Human Resource Management
– *omlagt til erhvervskandidatuddannelse.*
- MSSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
– *omlagt til 75 ECTS.*
- MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management
– *omlagt til 75 ECTS.*

5.3. *Udvikling af nye uddannelser*

I de nye udviklinger prioriterer CBS uddannelser, der udforsker nye potentialer, styrker progressionen fra bachelor til kandidat og matcher de strategiske prioriteter.

F.eks. var temaer, som geopolitik/sikkerhed og AI/teknologiomstilling tydeligt fremtrædende i de uddannelsesforslag, der kom fra organisationen i foråret. Dette flugter med ønsket om at styrke CBS' position som et innovativt businessuniversitet, der adresserer de aktuelle udfordringer og muligheder, og skaber forandringer i virksomheder og samfund.

Samtidig prioriteres udviklingen af nye erhvervskandidatuddannelser i tæt samspil med erhvervslivet – med sigte mod en indfrielse af den politiske ambition. Disse uddannelser kræver tætte samarbejder med virksomheder og brancher, som skal ansætte kandidaterne, og forventningen er derfor, at de vil kræve mere tid at skalere. Men samtidig vil deres nye pædagogiske og didaktiske tilrettelæggelse, som muliggør en tilværelse med både balance og synergi mellem studie og arbejde, bane vejen for den livslange læring.

De følgende uddannelser vil på denne baggrund blive udviklet i det nye landskab:

- Cand.merc. i Advanced Strategic Marketing (75 ECTS)
- Cand.merc. i AI for Business (75 ECTS)
- Cand.merc. i Geopolitics and Global Business (75 ECTS)
- Cand.merc. i Management (75 ECTS)
- Cand.merc. som ny retskravsuddannelse (75 ECTS)
- Erhvervskandidatuddannelse i Management Consulting
- Erhvervskandidatuddannelse i strategisk finansiel styring
- Erhvervskandidatuddannelse i Shipping and Trade Finance

5.4. Ændringer af retskrav

En ændring i retskravsbindingerne for en del af CBS' bacheloruddannelser er nødvendig for at sikre stabilitet og balance i de to kvoter af hhv. 2-årige og 1-årige, samt erhvervskandidater. Retskravsændringer er således ét af flere greb til at få reduceret i antallet af 2-årige studiepladser, så de politiske måltal nås i hhv. 2028, 2030 og 2032.

Retskravene bliver derfor ændret trinvist i takt med reformens indfasning. Dette sikrer balancen og den nødvendige fleksibilitet til, at de studerende både har et meningsfuldt retskrav, og samtidig har mulighed for at forfølge andre relevante veje i porteføljen.

Følgende bacheloruddannelser vil i det nye landskab få ændret deres retskrav fra 2029:

- BSc in International Shipping & Trade
- HA i markeds- og kulturanalyse
- HA(kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation

Andre ændringer i retskrav med virkning fra 2030 vil blive drøftet med de relevante studienævn.

Udvikling af kandidatporteføljen frem mod 2032

Digitalisering, teknologi og kommunikation

MSc in AI for Business
NY | 75 ECTS

MSc in Business Administration and Data Science
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Business Administration and Digital Business
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Business Administration and Digital Business – part-time master
OMLÆGNING | 120 ECTS

MSc in Business Administration and Information Systems
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

Cand.merc.(kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
LUKNING | 120 ECTS | 🇩🇰

Finansiering, økonomi og matematik

Cand.merc. i strategisk finansiel styring – erhvervskandidat
NY | 75 ECTS | 🇩🇰

Cand.merc. i finansiering og regnskab
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

Cand.merc.(mat.) – erhvervsøkonomi og matematik
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Finance – Advanced Economics and Finance
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Finance – Applied Economics and Finance
OMLÆGNING | 75 ECTS

Global business og politik

MSc in Geopolitics and Global Business
NY | 75 ECTS

MSc in Shipping and Trade Finance – part-time master
NY | 75 ECTS

MSc in Business, Language and Culture
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in International Business and Politics
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Social Sciences in Public Management and Social Development
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

Governance, jura, regnskab og ledelsesanalyse

MSc in Economics and Business Administration
NY | 75 ECTS

Cand.merc.aud. – revision
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

Cand.merc.aud. – revision – erhvervskandidat
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

Cand.merc.(jur.) – erhvervsøkonomi og erhvervsjura
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control
OMLÆGNING | 75 ECTS

Markeder og innovation

MSc in Advanced Strategic Marketing
NY | 75 ECTS

Cand.merc. i økonomisk markedsføring
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Business Administration in Management of Innovation and Business Development
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Business Administration and Innovation in Health Care
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSSc in Strategic Design and Entrepreneurship
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management
OMLÆGNING | 75 ECTS

MSSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
OMLÆGNING | 75 ECTS

MSc in Economics and Business Administration in Sales Management
LUKNING | 120 ECTS

Organisation, strategi, ledelse og mennesker

MSc in Management
NY | 75 ECTS

MSc in Management Consulting – part-time master
NY | 75 ECTS

Cand.merc.(psyk.) – erhvervsøkonomi og psykologi
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS | 🇩🇰

MSc in Economics and Business Administration in Strategy, Organisation and Leadership
INGEN ÆNDRING | 120 ECTS

Cand.soc. i Human Resource Management – erhvervskandidat
OMLÆGNING | 120/75 ECTS | 🇩🇰

MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development
LUKNING | 120 ECTS

Strategisk udvikling af CBS' kandidatportefølje: Udkast til tidsplan

Faser for udvikling	Kandidatuddannelse
Første optag i 2027	MSc in AI for Business Ny 75 ECTS Cand.merc. i strategisk finansiell styring – erhvervskandidat Ny 75 ECTS MSc in Applied Economics and Finance Omlægning 75 ECTS
Første optag i 2028	MSc in Management Ny 75 ECTS MSc in Geopolitics and Global Business Ny 75 ECTS MSc in Supply Chain Management Omlægning 75 ECTS MSSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship Omlægning 75 ECTS
Første optag i 2029	MSc in Advanced Strategic Marketing Ny 75 ECTS MSc in Accounting, Strategy and Control Omlægning 75 ECTS
Første optag i 2030	MSc in Economics and Business Administration Ny 75 ECTS

Uddannelser med fleksibelt første optag (2028, 2029 eller 2030)

MSc in Shipping and Trade Finance – part-time master Ny | 75 ECTS

MSc in Management Consulting – part-time master Ny | 75 ECTS

Cand.soc i Human Resource Management – erhvervskandidat Omlægning | 120/75 ECTS

MSc in Business Administration and Digital Business – part-time master Omlægning | 120 ECTS

Faser for lukning	Kandidatuddannelse
2026	MSc in People and Business Development Lukning 120 ECTS
2028	MSc in Sales Management Lukning 120 ECTS Cand.merc.(kom.) Lukning 120 ECTS

Titlerne på nyudviklede og omlagte uddannelser er som udgangspunkt arbejdstitler.

Udvikling af kandidatporteføljen i tal

Kandidatlandskabet frem til 2032 er herunder vist i CBS' model for simulering af ændringer i uddannelser på bachelor- og kandidatniveau.

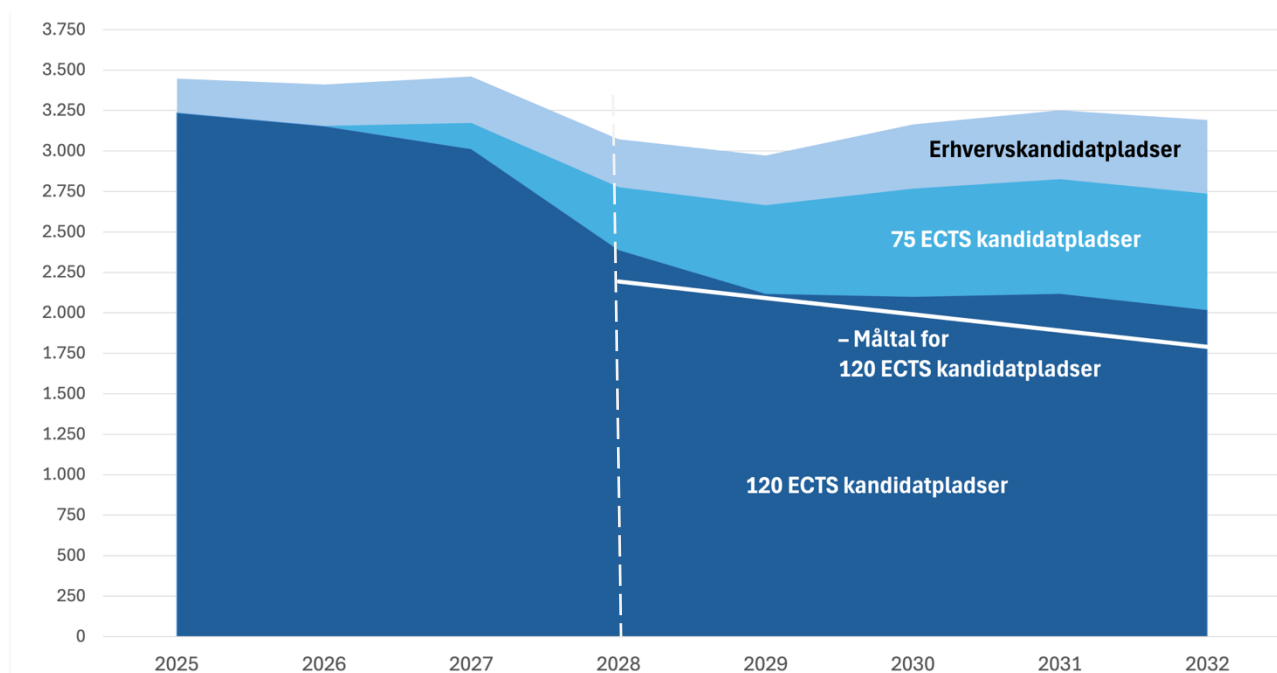
Formålet er at give et overblik over, hvordan ændringer i uddannelsesudbud, antal pladser og uddannelsesformater kan påvirke fordelingen over tid af studerende på uddannelser. Simuleringen bygger på antagelser – især om retskrav og det fremtidige antal studiepladser – og skal derfor læses som vejledende rammer og således ikke som præcise forudsigelser.

Nedenstående måltal for CBS er politisk fastsat i kandidatreformen:

	2025	Måltal 2028	Måltal 2030	Måltal 2032
120 ECTS kandidatpladser	3.223	2.193	1.991	1.789
75 ECTS kandidatpladser	-	Ca. 400	Ca. 400	Ca. 400
Erhvervskandidatpladser	147	Ca. 400	Ca. 600	Ca. 800

Figuren herunder viser, at CBS stort set når sine måltal for reduktion af 120 ECTS-kandidatstudiepladser i 2028 samt udvikling af 75 ECTS-kandidatpladser og erhvervskandidatpladser.

Figuren viser derudover, at der fortsat skal arbejdes med det samlede uddannelseslandskab frem mod årene 2030 og 2032 for at nå måltallene.



Figuren viser profilen for kandidatporteføljen, som den er modelleret i perioden fra 2025 til 2032.

Den viser udviklingen i 120 ECTS-kandidatpladser, 75 ECTS-kandidatpladser og erhvervskandidatpladser.

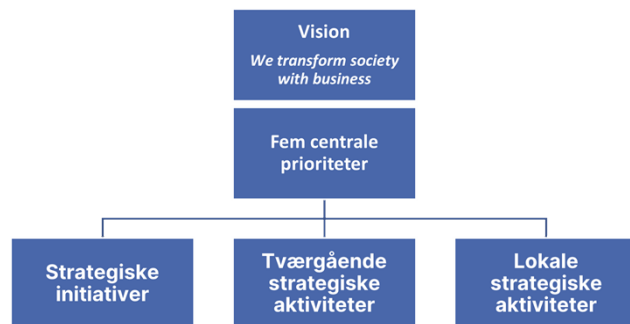
6. GODKENDELSE AF EN FOKUSERET PORTEFØLJE OG ANBEFALINGER TIL DET VIDERE ARBEJDE MED CBS' STRATEGIPORTEFØLJE

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

I forlængelse af de indledende drøftelser i bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 19. september og den 29. oktober 2025 om CBS' overordnede strategi og de tværgående strategiske initiativer, der knytter sig hertil, er der udarbejdet en uddybning af direktionens forslag til prioritering af den fremtidige strategiske portefølje og opfølgningen herpå.

Ambitionen er at fokusere det strategiske arbejde yderligere. Samtidig ønsker direktionen, som diskuteret på bestyrelsesmøderne, at fastholde den eksisterende ramme-strategi: "We transform society with business". De fem centrale prioriteter udgør trædestenene til at indfri ramme-strategien og rettesnore for, hvad der skal være i fokus i prioriteringen af konkrete strategiske indsatser.

De strategiske indsatser er opdelt i strategiske **initiativer** og strategiske **aktiviteter**. De to typer af indsatser har samme strategiske betydning, men de adskiller sig ved deres tilblivelse, modenhed og forankring i organisationen. De strategiske **initiativer** forankres i bestyrelsens portefølje og monitoreres af bestyrelsen, mens de strategiske **aktiviteter** forankres i direktionens portefølje og **lokale aktiviteter** på CBS' institutter og administrative enheder. Fælles for dem alle er, at de bidrager til realiseringen af de fem centrale prioriteter og dermed understøtter CBS' overordnede vision om *We transform society with business*.



De strategiske initiativer er placeret i bestyrelsens portefølje, fordi de kræver særlig opmærksomhed og en overordnet rammesætning, inden de kan forankres i organisationen. Bestyrelsens portefølje er således dynamisk: den skal kunne tilpasses ændrede omverdensvilkår, og initiativer kan, når de er modnet og skal indlejres i organisationen, overgå til at være strategiske **aktiviteter**. Dermed bruger vi ramme-strategiens fleksibilitet til både at reagere på nye samfundsudfordringer og sikre en stabil, langsigtet strategisk udvikling.

Direktionen anbefaler, at følgende initiativer vedbliver med at være i bestyrelsens portefølje:

- Creating the Educational Landscape for the Future
- Accelerating AI and Digitalisation
- Developing Geopolitics and Business Security.

Initiativerne finansieres af den strategiske pulje, som blev afsat i forbindelse med budget 2025. Bestyrelsens opfølgning på initiativerne er rammesat i bestyrelsens årshjul, som er beskrevet i bilag 5.2.

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Godkender, at initiativerne *Creating the Educational Landscape for the Future*, *Accelerating AI and Digitalisation* samt *Developing Geopolitics and Business Security* bliver de tre centrale strategiske initiativer i det kommende år.
- Tager orienteringen om, hvordan der følges op på de tværgående *strategiske initiativer* til efterretning.

Bilag:

6.1 CBS' strategi

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

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

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

Punkt 6, Bilag 1: 6.1_CBS
strategi.pdf

CBS' STRATEGI



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

/ VORES MISSION /

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

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

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



/ VORES VISION /

We transform society with business



/ NARRATIV /

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

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

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

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

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

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

/ UDMØNTNING /

PRIORITETER

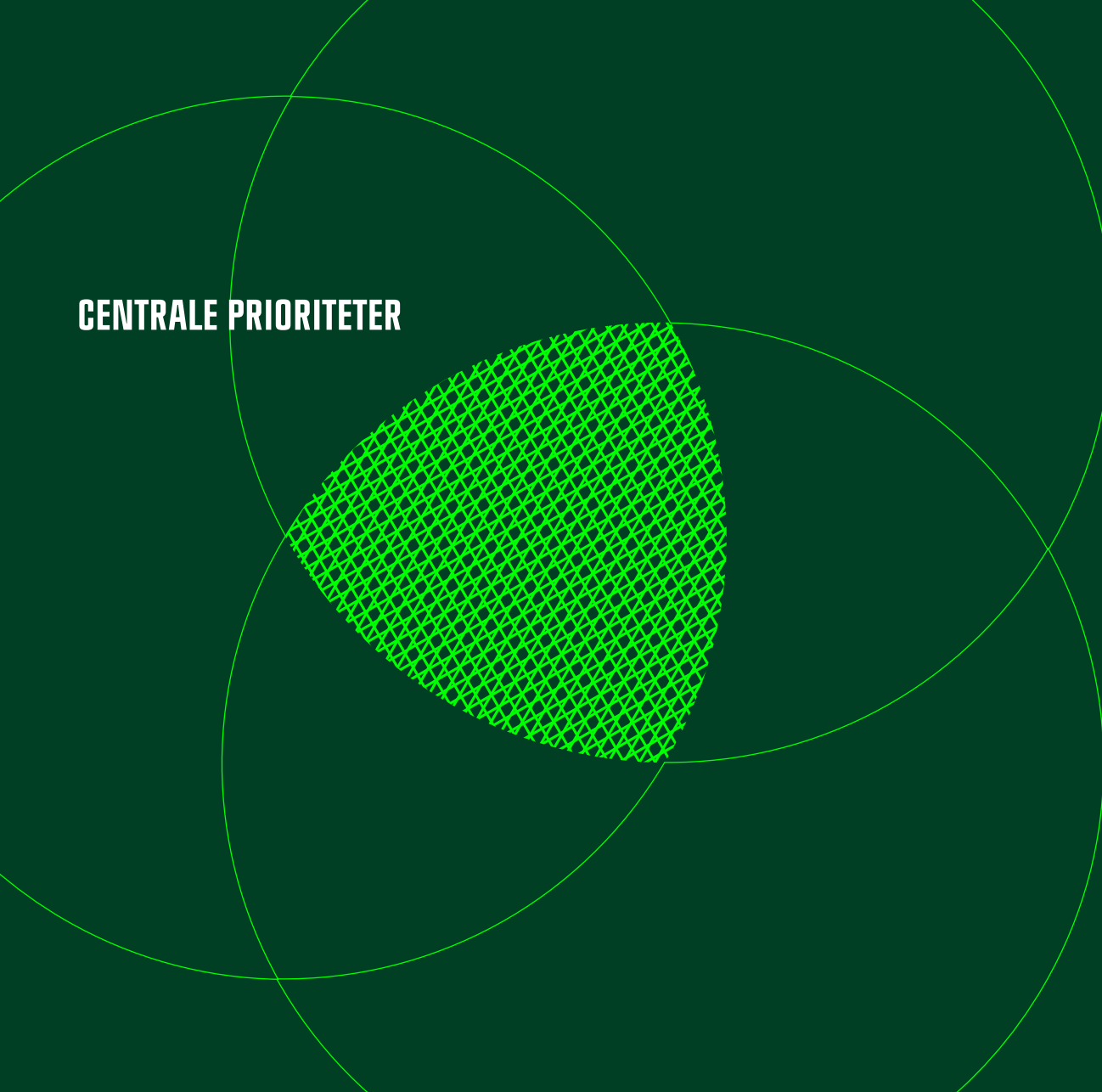
I kraft af vores nordiske rødder skiller vi os ud fra andre business schools: Vi har tradition for – og pligt til – at se ud over snævre forretningsanalyser og ensidige tilgange til erhvervslivet og i stedet uddanne ledere, som kan se på tværs af organisationer, individer og samfund, da de store udfordringer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

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

INDIVID

SAMFUND

ORGANISATION



CENTRALE PRIORITETER

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

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

At udforske de store spørgsmål og udvikle transformative, tværfaglige og kollaborative projekter baseret på forskningsexcellence

At prioritere design og udbud af forskningsbaseret og transformativ undervisning

At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde studerende og understøtte dem i deres livslange læring

FORBUNDNE PRIORITETER

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

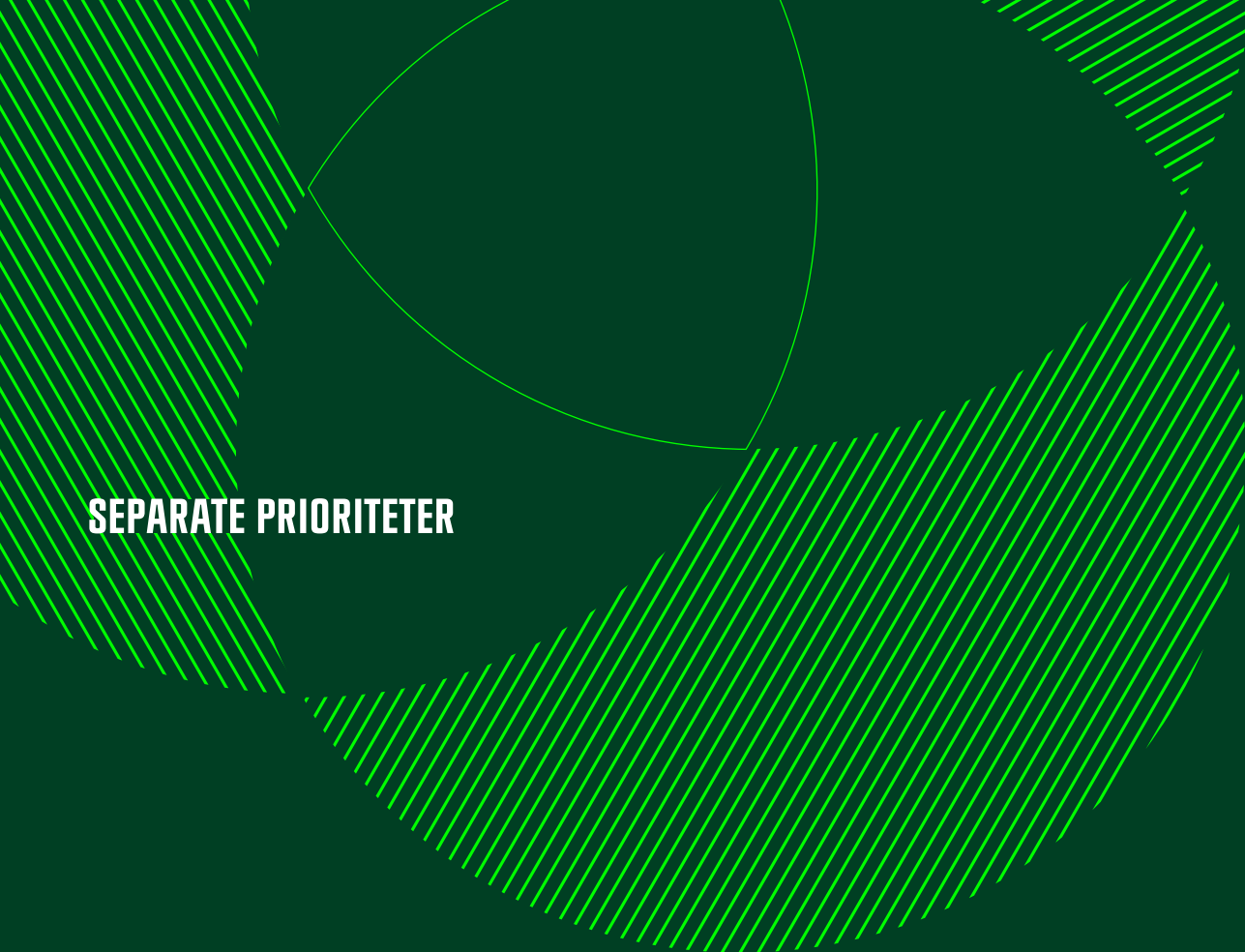
- Udlandsophold
- Opstart af virksomhed
- Frivilligt arbejde i en organisation
- Deltagelse i et forskningsprojekt

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

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

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

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



SEPARATE PRIORITETER

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

At udvikle campusmiljøet på CBS for at øge inklusion og trivsel

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

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

NORDIC NINE

Copenhagen Business School develops disciplinary skills and transformational capabilities. Together we pursue knowledge that builds values, and values that prepare for action.

Graduating from CBS means that

KNOWLEDGE

you have deep business knowledge placed in a broad context

you are analytical with data and curious about ambiguity

you recognise humanity's challenges and have the entrepreneurial knowledge to help resolve them

VALUES

you are competitive in business and compassionate in society

you understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them

you are critical when thinking and constructive when collaborating

ACTION

you produce prosperity and protect the prosperity of next generations

you grow by relearning and by teaching others to do the same

you create value from global connections for local communities

Punkt 6, Bilag 1: 6.1_CBS strategi.pdf

JUNI 2020
REVIDERET I MAJ 2024

FOTOS:
Bjarke MacCarthy
Shutterstock

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

1. Indledning

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

I forlængelse af drøftelserne i bestyrelsen på bestyrelsesmødet henholdsvis den 19. september og den 29. oktober 2025 om CBS' overordnede strategi og de tværgående strategiske initiativer, der knytter sig hertil, er der udarbejdet en uddybning af direktionens forslag til prioritering af den fremtidige strategiske portefølje og opfølgningen herpå.

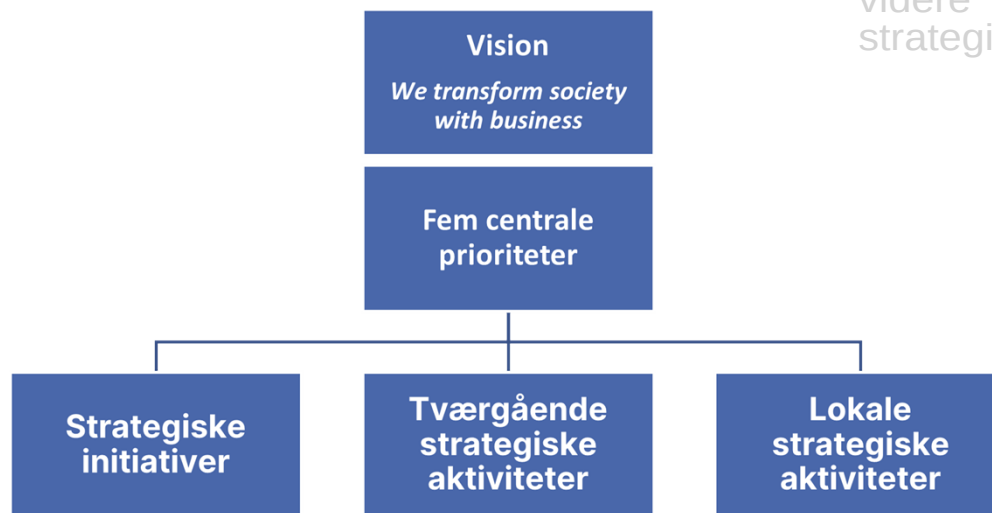
Ambitionen er at fokusere det strategiske arbejde yderligere. Samtidig ønsker direktionen, som diskuteret på bestyrelsesmødet, at fastholde den eksisterende rammestrategi: "We transform society with business". Strategien, som blev vedtaget i 2020, er fortsat en meningsfuld og relevant ramme, der understøtter ambitionen om, at CBS skal bidrage til de store forandringer, udfordringer og muligheder, som samfundet står overfor. Det gør vi gennem uddannelse og forskning i international topklasse, samt gennem et øget samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

2. Hvad består strategien af, og hvordan realiseres den?

Strategien udspringer af CBS' vision "*We transform society with business*". I denne vision ligger en ambition om, at CBS skal tage aktivt ansvar for at bidrage til en positiv udvikling af det samfund, som CBS er en del af. CBS ønsker med andre ord at være *samfundspåvirkende* og dermed være et businessuniversitet, der både reagerer på og former udviklingen i erhvervsliv og samfund.

For at realisere denne ambition vil CBS udvikle et tydeligt paradigme for, hvordan universitetet udøver *societal impact* – et arbejde, som forankres hos den tiltrædende dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning.

Strategien er bygget op omkring en vision, *fem centrale prioriteter*, samt en række *tværgående strategiske initiativer* og *strategiske aktiviteter*.



2.1. De fem centrale prioriteter

De fem centrale prioriteter fungerer som pejlemærker for, hvordan CBS bedst realiserer visionen om at transformere samfundet gennem erhvervslivet – eller i en bredere fortolkning på engelsk: *We transform society with business*. De centrale prioriteter tydeliggør, hvilke områder der kræver særlig opmærksomhed, er forretningskritiske og dermed bør prioriteres i udviklingen af CBS.

De fem prioriteter kan betragtes som strategiens trædesten på vejen mod realiseringen af visionen. De minder bestyrelse, direktion og organisation om, hvad der skal være i fokus.

1. **Dimittender:** At styrke både den grundlæggende businessfaglighed og de transformativ kompetencer i vores uddannelsesportefølje
2. **Medarbejdere:** At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere
3. **Forskning:** At udforske de store spørgsmål og udvikle transformativ, tværfaglige og kollaborative projekter baseret på forskningsexcellence
4. **Undervisning:** At prioritere design og udbud af forskningsbaseret og transformativ undervisning
5. **Studerende:** At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde studerende og understøtte dem i deres livslange læring

2.2. Strategiske initiativer og strategiske aktiviteter (tværgående og lokale)

Realiseringen af de fem prioriteter sker gennem en række konkrete indsatser, der inddeles i strategiske **initiativer** og strategiske **aktiviteter**. De to typer af indsatser har samme strategiske betydning, men de adskiller sig ved deres tilblivelse, modenhed og forankring i organisationen.

De strategiske **initiativer** er forankret i bestyrelsens portefølje, mens de strategiske **tværgående aktiviteter** forankres i direktionens portefølje og de **lokale aktiviteter** er forankret på CBS' institutter og administrative enheder. Fælles for dem alle er, at de på forskellig vis bidrager til realiseringen af de fem centrale prioriteter og dermed understøtter CBS' overordnede vision om *We transform society with business*.

2.3. Strategiske *initiativer*: “outside-in”

De strategiske initiativer opstår som svar på markante forandringer i CBS’ omverden. De fungerer som universitetets strategiske respons på ændrede rammevilkår og nye udfordringer i både samfund og erhvervsliv. Initiativerne kan derfor beskrives som *outside-in*-drevne.

Dermed ikke sagt, at CBS handler reaktivt, men rettere at CBS er selektivt proaktiv: CBS vælger bevidst de udfordringer, hvor universitetet har størst mulighed for at gøre en forskel og skabe societal impact i overensstemmelse med vores strategiske ambition, og hvor forskningsmæssige og organisatoriske kompetencer kan bringes bedst i spil. Fælles for initiativerne er derfor, at de samles under ét strategisk hovedspor: Societal Impact. Dette hovedspor, som ligger i direkte forlængelse af *We transform society with business*, afspejler CBS’ ønske om aktivt at påvirke samfundet gennem forskning og uddannelse, og om at engagere sig i de udfordringer, som samfundet står overfor.

De strategiske initiativer er placeret i bestyrelsens portefølje, fordi de kræver særlig opmærksomhed og en overordnet rammesætning, inden de kan forankres i organisationen. Bestyrelsens portefølje er således dynamisk: den skal kunne tilpasses ændrede omverdensvilkår, og initiativer kan – når de er modnet og skal indlejres i organisationen – overgå til at være strategiske **aktiviteter**. Dermed bruger vi rammestrategiens fleksibilitet til både at reagere på nye samfundsudfordringer og sikre en stabil, langsigtet strategisk udvikling. Direktionen anbefaler, at følgende initiativer forbliver i bestyrelsens portefølje:

- **Creating the Educational Landscape for the Future**

Dette initiativ responderer på den politisk iværksatte forandring af CBS’ rammevilkår, som giver CBS mulighed for at udvikle CBS’ uddannelsesportefølje med nye typer af uddannelser, der imødekommer fremtidens behov for fleksible og livslange læringsformater. I fremtiden vil langt flere vælge individuelle og fleksible uddannelsesveje, som kombinerer læring på forskellige tidspunkter i livet og i forskellige formater. CBS ønsker at udnytte de nye rammer til at gentænke, hvordan vi tilbyder viden og kompetenceudvikling gennem hele livet, men også hvordan vi tilrettelægger fremtidens fuldtidsuddannelser. Især åbner kandidatreformen for udviklingen af 1-årige kandidatuddannelser, som matcher den internationale standard og efterspørgsel, vi ser blandt både studerende og arbejdsgivere. CBS ser dette som en mulighed for at styrke vores internationale position og samtidig tilbyde målrettede, intensive forløb med høj kvalitet og arbejdsmarkedsrelevans. Målet er sammen med erhvervslivet at skabe et fleksibelt og sammenhængende uddannelseslandskab, som både styrker den enkelte og understøtter samfundets og erhvervslivets behov for kvalificeret arbejdskraft i en kompleks og omskiftelig verden.

- **Accelerating AI and Digitalisation**

De omfattende forandringer, som kunstig intelligens (AI) og digitalisering skaber for erhvervsliv, samfund og uddannelse har potentiale til grundlæggende at ændre måden, vi producerer, arbejder og lærer på. CBS er på samme måde en organisation, hvis arbejdsformer bliver påvirket af denne udvikling. Derfor har dette strategiske initiativ to spor, som påvirker hinanden; ét spor fokuserer på *hvordan* CBS kan udnytte potentialet i AI på tværs af forskning, undervisning og administration, samtidig med at det har øje for udfordringer og risici ved brugen af AI. Det andet spor er initiativets primære formål, nemlig *forskningen i* og den forskningsbaserede *undervisning i* AI og digitalisering. Det strategiske initiativ skal således understøtte, at CBS leverer forskning og uddannelse på højeste

internationale niveau i AI og digitalisering, og dermed leverer viden, løsninger og kompetencer, der hjælper samfund og virksomheder med at navigere i den digitale omstilling.

- **Developing Geopolitics and Business Security**

Dette initiativ responderer på, at Danmark og Europa befinder sig i en ny geopolitisk virkelighed, hvor globale spændinger og sikkerhedstrusler får direkte konsekvenser for erhvervslivet. Samtidig spiller virksomheder en stadig større rolle i samfundets samlede modstandsdygtighed og evne til at agere strategisk i et omskifteligt internationalt landskab. Der opstår derfor et stigende behov for viden, løsninger og samarbejder, som kan styrke virksomheders handlekraft, robusthed og konkurrenceevne. Dette strategiske initiativ har derfor til formål at samle CBS' stærke fagmiljøer inden for samfundsvidenskab, jura, økonomi, ledelse og innovation og rette dem mod samspillet mellem global usikkerhed, erhvervslivets rammevilkår og nationale strategiske interesser. Initiativet afspejler CBS' ønske om at bidrage med forskningsbaseret viden og uddannelse, der understøtter både virksomheder og samfund i arbejdet med at forstå og håndtere de komplekse udfordringer, som den nye geopolitiske virkelighed bringer med sig.

Disse tre initiativer har det til fælles, at de udspringer af en tydelig samfundsudfordring og er forretningskritiske, men samtidig repræsenterer områder, hvor CBS' faglighed og profil gør det muligt at bidrage med løsninger af høj samfundsværdi.

Midler til kapacitetsopbygning og infrastruktur, som implementeringen af de strategiske initiativer forudsætter, prioriteres af direktionen i forbindelse med budgettet. Rammerne for kapacitetsopbygning og infrastrukturinvesteringer drøftes og godkendes af bestyrelsen, jf. bestyrelsens årshjul som er beskrevet i afsnit 3.

2.4. Strategiske aktiviteter (tværgående og lokale): forankrede i organisationen

CBS' *societal impact* opstår imidlertid ikke kun gennem omverdensinitierede indsatser. I lige så høj grad sker den som en *inside-out* bevægelse, hvor universitetets forskning, uddannelse og partnerskaber påvirker og former udviklingen i samfundet. De *strategiske aktiviteter* udgør denne side af strategien: områder, hvor CBS bevidst vælger at forankre og fastholde sit engagement i længerevarende temaer, der er centrale for universitetets identitet og virke.

De tværgående strategiske aktiviteter understøtter realiseringen af de fem centrale prioriteter og fungerer som en forankring af de resultater og temaer, der har udviklet sig fra tidligere initiativer.

Et eksempel på dette er *Diversity and Gender Equality* som oprindeligt blev lanceret som et strategisk initiativ og nu er en forankret aktivitet, som fortsat arbejder med at fremme et inkluderende miljø for både medarbejdere og studerende. Der afrapporteres på aktiviteten via rammekontrakten en gang årligt og via DEI-rapporten hvert andet år.

Et eksempel på en strategisk aktivitet, som er skabt "indefra" på CBS, er CBS' fokus på innovation og iværksætteri, som særligt er forankret hos Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). Her tilbydes studerende, nyuddannede og forskere støtte til at udvikle og skalere deres startups samt omsætte idéer til bæredygtige og værdiskabende virksomheder.

Ud over disse tværgående aktiviteter har hvert institut sin egen institutplan, der udmønter de fem centrale prioriteter gennem konkrete *lokale strategiske aktiviteter*. Dermed suppleres de tværgående strategiske aktiviteter med lokale strategiske aktiviteter forankret på CBS' institutter og centre. Eksempler på er *Center for Ejerledede Virksomheder* og *NERD – Network for Energy Research in Denmark*. De lokale aktiviteter afspejler CBS' brede faglige grundlag og er med til at påvirke samfundet gennem forskning, uddannelse og samarbejder og dermed også med et dialogisk og engagerende afsæt.

2.5. Samspillet mellem initiativer og aktiviteter

Tilsammen udgør initiativer og aktiviteter en samlet struktur for, hvordan CBS omsætter sin strategi til handling. Initiativerne sikrer, at CBS kontinuerligt er i dialog med omverdenen og reagerer på nye samfundsbehov, mens aktiviteterne har fokus på forankring, kontinuitet og varig impact.

Dermed skabes en strategisk balance mellem *outside-in* og *inside-out*, som gør CBS i stand til både at følge og forme udviklingen i samfundet.

3. Hvordan følges der op på CBS' strategiske udvikling

Fremdriften i realiseringen af strategien monitoreres på flere niveauer i organisationen gennem en række sammenhængende værktøjer og processer. Opfølgningen skal sikre, at CBS bevæger sig i den ønskede retning på samtlige strategiske niveauer. Den samlede styringsmodel for bestyrelsens opfølgning på CBS' strategi er beskrevet nedenfor.

Bestyrelsens opfølgning på CBS' strategiske udvikling	
Opfølgningsværktøjer	Hvad viser det, og hvad bruger vi det til?
"Trafiklys" statusrapporteringer	Bestyrelsen modtager en statusrapport vedrørende fremdriften på de strategiske initiativer. Projektejeren (DIR-medlem) og projektlederen angiver initiativets fremdrift med et trafiklys, dvs. rød, gul eller grøn. Derudover orienteres bestyrelsen i tilfælde af væsentlige afvigelser.
KSI'erne	Realiseringen af strategien monitoreres på overordnet niveau gennem et sæt <i>Key Strategic Indicators (KSI)</i>, som måler realiseringen af de fem centrale prioriteter. Da realiseringen af nogle indsatser først kan ses på længere sigt (fx effekten af Nordic Nine på dimittenders kompetencer), suppleres KSI'erne af andre monitoreringsredskaber. KSI'erne er samlet i et dashboard, som bestyrelsen kan tilgå, og præsenteres årligt på bestyrelsens efterårsseminar.
Forretningseftersyn	Forretningseftersynene rummer andre data end KSI'erne. Dermed giver forretningseftersynene en supplerende indsigt i, om CBS bevæger sig i den rigtige retning på en

	række parametre og udfylder dermed en central rolle i forhold til monitoreringen af strategirealiseringen. Disse eftersyn dækker over fem hovedområder: 1. medarbejderporteføljen 2. forskningsporteføljen 3. dagsuddannelsesporteføljen 4. efter- og videreuddannelsesporteføljen 5. bygningsporteføljen.
CBS' strategiske rammekontrakt	Rammekontrakten med ministeriet er et centralt redskab til at følge realiseringen af CBS' strategi. Ved kontraktens udarbejdelse i 2021 blev målene tilpasset de centrale strategiske prioriteter, og kontrakten rummer yderligere indikatorer, der understøtter opfølgning på udvalgte områder. Der laves årligt en statusredegørelse med både kvalitative og kvantitative resultater. Den indgår i årsrapporten, som behandles af bestyrelsen i marts, og danner grundlag for ministeriets og bestyrelsens vurdering af CBS' udvikling. Ministeriet opgør målopfyldelsen, og bestyrelsen orienteres herom på mødet i december.

Bestyrelsens opfølgning på CBS' strategiske udvikling er integreret i bestyrelsens årshjul:

Marts:

- Statusredegørelse strategisk rammekontrakt
- Forretningseftersyn forskning, innovation og samfundsmæssig påvirkning

Juni:

- Forretningseftersyn medarbejderporteføljen
- Forretningseftersyn bygningsporteføljen

Oktober:

- Trafiklys statusafrapportering
- Status på KSI'er
- Forretningseftersyn efter- og videreuddannelsesporteføljen
- Forslag til skitsebudget, herunder forslag til allokering af midler til strategiske initiativer

December:

- Orientering om målopfyldelse på strategisk rammekontrakt
- Forretningseftersyn bygningsporteføljen
- Godkendelse af budget, herunder forslag til allokering af midler til strategiske initiativer

Endelig er opfølgningen på CBS' strategiske udvikling også en del af de internationale

akkrediteringer, herunder EQUIS-genakkrediteringen, hvor der senest er blevet af rapporteret på *Societal Impact, Nordic Nine, Future Educational Landscape and Lifelong Learning, Responsible Leadership og Green Transition*.

4. Hvad sker der med de strategiske initiativer, som overgår fra bestyrelsens portefølje til strategiske aktiviteter i direktionens portefølje

Overgangen fra initiativ til aktivitet er ikke en nedprioritering, men et udtryk for, at områderne er blevet så væsentlige for CBS' identitet, at de skal forankres som vedvarende strategiske fokusområder. Initiativerne har skabt retning og momentum, og aktiviteterne skal sikre varig forankring, kontinuerlig udvikling og societal impact over tid. Overgangen fra strategisk initiativ til strategisk aktivitet markerer en konsolidering og forankring af de resultater, der er opnået i udviklingsfasen. Når et initiativ flyttes fra bestyrelsens portefølje til direktionens portefølje, betyder det, at området har opnået en organisatorisk modenhed, hvor fokus flyttes fra etablering og afprøvning til drift, udvikling og løbende forbedring.

Denne bevægelse indebærer en række praktiske og ledelsesmæssige skridt:

1. **Udarbejdelse af en indlejringsplan**, der beskriver succeskriterier, milepæle, governance, og hvordan aktiviteten indlejres i CBS' organisation.
2. **Fastlæggelse af budget og finansiering**, som typisk dækkes af direktionens strategiske pulje i overgangsfasen.
3. **Løbende monitorering og rapportering**, så direktionen kan følge fremdriften og sikre fortsat strategisk fokus.

4.1. Initiativer, der overgår til strategiske aktiviteter

Som en konsekvens af direktionens anbefalinger til en fokuseret portefølje overgår tre centrale initiativer fra bestyrelsens hidtidige tværgående portefølje nu til strategiske aktiviteter, der fremover monitoreres i direktionens portefølje. Det drejer sig om:

- Green Transition
- Nordic Nine
- Responsible Leadership

4.1.1. Green Transition

Green Transition er en integreret og væsentlig del af CBS' identitet og repræsenterer et område, hvor universitetet allerede har skabt markante resultater inden for bæredygtighed, grøn omstilling og ansvarlig virksomhedspraksis. De opnåede resultater betyder, at initiativet ikke længere befinder sig i en udviklingsfase, hvor der er behov for løbende strategisk rammesætning fra bestyrelsen. På denne baggrund besluttede bestyrelsen på mødet den 19. september 2025, at Green Transition udgår af bestyrelsens strategiske portefølje og fremover forankres som en strategisk aktivitet.

I forlængelse heraf er der udarbejdet en treårig plan for organisatorisk indlejring, som skal sikre, at fokus på bæredygtighed fortsat er en integreret del af CBS' daglige virke – i forskning, uddannelse, partnerskaber og drift. Der er ligeledes udarbejdet et budget for

aktiviteten, der skal være med til at understøtte realiseringen af fremtidige delaktiviteter og den videre forankring. Aktiviteten finansieres af direktionens strategiske pulje.

Aktiviteten vil fremover blive monitoreret af dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning.

4.1.2. Nordic Nine

Nordic Nine er CBS' koncept for transformative kompetencer og udgør et centralt element i universitetets uddannelsesidentitet. Tilgangen er i vid udstrækning allerede indlejret i CBS' uddannelsesudvikling og pædagogiske praksis, og initiativet har dermed nået et niveau, hvor det kan integreres som en løbende strategisk aktivitet.

Der udarbejdes en plan for det videre arbejde med at sikre, at de kompetencer, som Nordic Nine repræsenterer, fortsat er et synligt og konsistent element i CBS' profil, undervisning og studenteroplevelse. Planen vil bl.a. omfatte mål for, hvordan Nordic Nine tydeliggøres i curriculumudviklingen, i uddannelsesevalueringer og i CBS' samarbejde med aftagere.

Fremdriften vil blive monitoreret af direktionen under ledelse af uddannelsesdekanen, som har ansvar for at koordinere arbejdet på tværs af institutter og studienævn.

4.1.3. Responsible Leadership

Responsible Leadership har i høj grad leveret på outreach-delen med fokus på en række aktiviteter, der har styrket CBS' synlighed inden for Leadership forskning og uddannelse. Initiativet har også bidraget til CBS' impact-agenda og engagement med '*business and society*' og øget samarbejdet på tværs af CBS.

Samtidig har der været en række udfordringer i arbejdet ift. alignment af formål, bemanningen af centret og udvikling af en fundingstrategi. I det faseskifte, hvor aktiviteten i højere grad skal indlejres i relevante dele af organisationen fremfor at skulle opbygges som et center vil der derfor være fokus på at genbesøge formålet og ambitionen, få skabt et mødested for udvikling og samskabelse inden for leadership forskning og sikre forankring og output bl.a. via CBS' efteruddannelsesaktiviteter, ligesom governancestrukturen skal overvejes. Det videre arbejde skal rammesættes af en plan for implementering, som vil blive tæt monitoreret af direktionen under ledelse af prorektor.

Punkt : 14.50-15.00: Pause

7 - PRÆSENTATION AF PRODEKAN FOR GEOPOLITICS AND BUSINESS SECURITY ANJA DALGAARD-NIELSEN

Spor 4: Inspiration, idéskabelse og sparring.

Baggrund

Geopolitics and Business Security (GBS) blev lanceret som et strategisk initiativ i september 2025 af CBS' ledelse. Initiativet er det første af sin slags i Danmark. Formålet er at styrke danske virksomheders og lederes evne til at navigere i en stadig mere usikker og uforudsigelig geopolitisk virkelighed, præget af hybride trusler, sårbare værdikæder og et opbrud i den globale, regelbaserede orden. Gennem uafhængig, forskningsbaseret viden skal initiativet styrke virksomheders robusthed, identificere nye forretningsmuligheder og bidrage til øget samfundsrobusthed gennem offentlig-privat samarbejde.

Initiativet ledes af prodekan, professor Anja Dalgaard-Nielsen, tidligere efterretningschef i Forsvarets Efterretningstjeneste og forsker i geopolitik, strategi, samfundssikkerhed og terrorisme.

GBS er finansieret af CBS' strategiske midler. Initiativet er en tværgående forsknings- og vidensplatform, der trækker på ekspertise fra CBS' institutter, centre og øvrige strategiske satsninger. Dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning er projekter, mens prodekan Anja Dalgaard-Nielsen er projektleder og ansvarlig for den daglige ledelse af initiativet. Et sekretariat er etableret for at understøtte forskningsaktiviteter, ekstern outreach og koordination på tværs af CBS.

Initiativet arbejder gennem forskning, uddannelse, rådgivning og formidling, der tager udgangspunkt i danske virksomheders virkelighed og behov. Ambitionen er at styrke deres robusthed, navigationsevne og strategiske handlemuligheder i en stadig mere usikker verden.

Resume

Prodekan og professor Anja Dalgaard-Nielsen vil orientere om status for *Geopolitics & Business Security*, en strategisk satsning lanceret i september 2025. Initiativet har til formål at styrke danske virksomheders robusthed, navigationsevne og strategiske handlemuligheder, bygge bro mellem offentlige og private institutioner og etablere en platform for tværgående forskning og uddannelse på CBS.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen om Geopolitics & Business Security til efterretning.

Bilag:

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

8. FORRETNINGSEFTERSYN AF BYGNINGSPORTEFØLJEN 2025

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Baggrund:

CBS gennemfører forretningseftersyn af bygningsporteføljen som led i arbejdet med at sikre bæredygtige, fleksible og veldrevne fysiske rammer for forskning, undervisning og administration. Forretningseftersynet 2025 følger et reviderede koncept.

Forretningseftersynet danner grundlag for de strategiske prioriteringer i CBS' videre campusudvikling og arealstrategi.

CBS vil derfor i de kommende år prioritere følgende tiltag:

- At der fortsat er fokus på bæredygtighed, og at campusområdets indsatser fremadrettet særligt prioriterer energioptimering, fortætning af arealanvendelsen, transformation af nuværende bygninger samt bæredygtigt indkøb og genanvendelse.
- At de bærende principper for campusudvikling forbliver styrende for Campus Services' arbejde.
- At der igangsættes en forundersøgelse for etablering af et fleksibelt undervisningslokale til 350 personer.
- At der arbejdes videre med at fastlægge arealnormer for kontorer og enheder. CBS vil derudover videreføre pilotprojekter på kontorområdet som grundlag for en fælles arealstrategi.
- At der arbejdes videre mod en højere andel af fælles mødelokaler.

Indstilling:

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager *Forretningseftersyn af CBS' bygningsportefølje 2025* til efterretning.

Bilag:

8.1. Forretningseftersyn af bygningsporteføljen 2025

Møde i CBS' bestyrelsen / 10. december 2025

TEMATIKKER

- CAMPUS I TAL
- BYGNINGSVEDLIGEHOLDELSE
- CAMPUSUDVIKLING
- STUDIE- OG
UNDERVISNINGSFACILITETER
- KONTOR- OG MØDEFACILITETER

OPSUMMERING

CBS' bygningsportefølje er veldrevet og stabil, men står over for stigende krav til bæredygtighed, fleksibilitet og effektiv arealudnyttelse.

Nye brugs- og lokaledata fra 2025 viser et betydeligt potentiale for fortætning og bedre udnyttelse af eksisterende arealer – både i kontorer, mødelokaler og undervisningsfaciliteter – samt et behov for langsigtet planlægning af campusudviklingen.

CBS vil derfor i de kommende år prioritere følgende tiltag:

- At der fortsat er fokus på bæredygtighed, og at campusområdets indsatser fremadrettet særligt prioriterer energioptimering, fortætning af arealanvendelsen, transformation af nuværende bygninger samt bæredygtigt indkøb og genanvendelse.
- At de bærende principper for campusudvikling forbliver styrende for Campus Services' arbejde.
- At der igangsættes en forundersøgelse for etablering af et fleksibelt undervisningslokale til 350 personer.
- At der arbejdes videre med at fastlægge arealnormer for kontorer og enheder. CBS vil derudover videreføre pilotprojekter på kontorområdet som grundlag for en fælles arealstrategi.
- At der arbejdes videre mod en højere andel af fælles mødelokaler.

CAMPUS I TAL

CBS råder i 2025 over 16 bygninger med et samlet bruttoareal på 137.874 m². Af arealet udgør 23 % undervisnings- og læringsfaciliteter og 26 % kontor- og mødelokaler. De resterende 51 % af arealet anvendes til fællesarealer, birum, teknikrum og infrastruktur.

Siden seneste forretningseftersyn er der sket følgende ændringer i bygningsmassen:

- Afhændet:** Villaerne Porcelænshaven 7, Steen Blichers Vej 22 og eksamensfaciliteter på Solbjergvej 3.
- Nye lejemål:** Peter Bangs Vej 36.

I 2024 udgjorde de samlede realiserede bygningsomkostninger 262,5 mio. kr. (jf. Årsrapporten 2024)¹. Tabel 1 viser fordelingen mellem lejet og ejet areal.

	Bruttoareal	% af samlet areal	Omkostninger 2024	% af omkostninger
Lejet	71.636 m²	52 %	173,6 mio. kr.	66 %
Ejet	66.238 m²	48 %	88,9 mio. kr.	34 %
I alt	137.874 m²	100 %	262,5 mio. kr.	100 %

Tabel 1. Realiserede byggeomkostninger 2024

De højere udgifter på lejede bygninger i tabel 1 skyldes især afskrivninger efter ombygning på Finsensvej i 2022. Generelt er bygningsomkostninger for CBS' lejede bygninger dobbelt så høje som for ejede bygninger.

Sammenholdt med andre danske universiteter ligger CBS' bygningsomkostninger på et gennemsnitligt niveau i forhold til den samlede omsætning.

Ifølge nøgletal for danske universiteters arealanvendelse (2024²) har CBS 10,6 m² pr. studerende og dermed den mest kompakte arealanvendelse i universitetssektoren. Tallet afspejler en effektiv og centraliseret skemaplanlægning, og at CBS' undervisning bl.a. ikke kræver laboratorier. For de ansatte er tallet 86 m² pr. årsværk til ansatte, hvilket er på niveau med resten af sektoren.³

CBS' arealanvendelse er dermed karakteriseret ved en kompakt udnyttelse til studerende og en gennemsnitlig pladsramme for ansatte.

BYGNINGSVEDLIGEHOLDELSE

CBS' bygninger er generelt i god stand, men flere bygninger er nået til et stadie, hvor løbende vedligehold og opgraderinger er nødvendige for at bevare værdi, funktionalitet og brugskvalitet.

I 2022 blev der gennemført en ekstern gennemgang af alle bygninger, hvor ca. 1.200 vedligeholdelses-opgaver blev identificeret med

¹ Bygningsomkostningerne omfatter afskrivninger og husleje samt udgifterne til bygningsdrift og -vedligeholdelse.

² Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

³ Udregnet som samlet bruttoareal i forhold til antal studerende og ansatte.

skønnede udgifter på 397 mio. kr. over 10 år. Over halvdelen er nu gennemført, mens ca. 550 opgaver (135 mio. kr.) forventes gennemført over en årrække.

Den langsigtede indsats er blevet styrket gennem et øget fokus på den 10-årige vedligeholdelsesplan med vægt på driftsøkonomi og prioritering af opgaver. Vedligeholdelsesplanen opdateres løbende og minimum 1 gang årligt.

Uden for den 10-årige vedligeholdelsesplan ligger større projekter, som håndteres særskilt.

De primære er:

- Klimaskærm på Solbjerg Plads: Facade- og vinduesrenovering (104 mio. kr.) Projektet er økonomisk estimeret med en ekstra buffer på 5 mio. kr. ud over de sædvanlige reserver til uforudsete omkostninger. Der vil i hele projektforløbet være stort fokus på brugerinddragelse, kommunikation og håndtering af genhusning.
- Kantinekøkkener: Modernisering og myndighedskrav (30-40 mio. kr.) Køkkenet på Solbjerg Plads planlægges renoveret i 2026.
- Brandtekniske forhold og opgradering af brandinstallationer (5-10 mio. kr.)

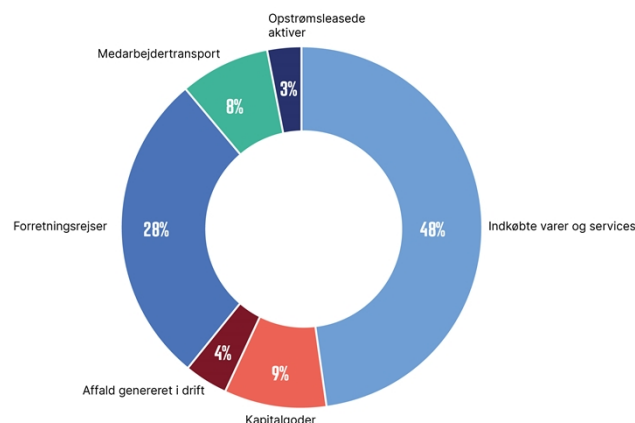
ENERGI

CBS står godt rustet til implementeringen som følge af mange års arbejde med energiforbedringer og driftseffektivitet. Energiforbruget til el, vand og varme har derfor ligget stabilt gennem de seneste tre år. CBS råder nu over to solcelleanlæg, senest er et nyt anlæg på 800 m² etableret på Kilen.

I forbindelse med den kommende renovering af facaden af Solbjerg Plads overvejes yderligere solcelleanlæg.

BÆREDYGTIGHED

Den seneste kortlægning af CBS' klimaaftryk viser en samlet udledning på 10.663 tCO₂ årligt, hvoraf 95 % stammer fra Scope 3 – indirekte udledninger fra indkøb, transport, affald og serviceydelser, se figur 1. De største bidrag kommer fra indkøbte varer og services, herunder primært indkøb af IT-udstyr, rådgivning, tidsskrifter og rengøring.



Figur 1. Uddrag fra Scope 3-rapport.

De direkte udledninger (Scope 1-2) er lave, fordi CBS indkøber grøn strøm og har gennemført omfattende energiforbedringer af bygningsmassen.

Fremtidens potentiale ligger i ændret drifts- og indkøbspraksis samt øget fortætning og effektiv arealanvendelse, som både reducerer klimaaftryk og kan skabe bedre rammer for trivsel og samarbejde.

CBS vil i de kommende år fortsat have fokus på bæredygtighed og særligt prioritere indsatser vedrørende energioptimering, fortætning af arealanvendelsen, transformation af nuværende bygninger samt bæredygtigt indkøb og genanvendelse.

SIKKERHED

Alle 16 bygninger har elektronisk adgangskontrol og alarmer, som gradvist samles i ét fælles system. Projektet blev igangsat i 2024 og er allerede implementeret i flere af de største bygninger, herunder Grundtvigsvej og Kilen. De øvrige bygninger forventes at være opdateret inden udgangen af 2026.

Hele bygningsporteføljen er dækket af varslingsystemet Campus Alert, som varsler studerende og ansatte ved akutte hændelser, som brand og evakuering. Derudover anvendes videoovervågning til forebyggelse og dokumentation ved hændelser. Overvågningen dækker særligt adgangspunkter og serverum. Hertil er der nattevagt og mulighed for tilkald uden for åbningstid.

Som en del af det generelle fokus på sikkerhed er der igangsat en analyse af CBS' sikringsrum og deres status. Analysen forventes færdig primo 2026.

CBS arbejder løbende på at styrke robustheden i forsyning og klimasikring ved at læne sig op ad de nye krav i NIS2-direktivet og CER-forordningen.

CAMPUSUDVIKLING

CBS' arbejde med udviklingen af campus bygger på en samlet tilgang, hvor arealer, funktioner og investeringer tænkes sammen. Beslutninger træffes på baggrund af data, analyser og langsigtede prioriteringer, så campus udvikles effektivt og i takt med dokumenterede behov.

Arbejdet tager udgangspunkt i nogle bærende principper:

- Fortætning af eksisterende arealer for at udnytte campus optimalt.
- Flere ejede kvadratmeter for at styrke driften og give større økonomisk og strategisk handlefrihed og reducere den tidsbinding, som er forbundet med lejede bygninger.
- Fleksible og funktionelle rammer, der kan tilpasses skiftende behov for undervisning, forskning og samarbejde.
- Planlagt løbende vedligehold og udvikling, så bygningerne bevarer værdi og understøtter trivsel.

I det videre arbejde med campusudvikling bliver udviklingen af nye ejendomskort og behovsanalyser helt centrale redskaber.

Ejendomskortene skal styrke det samlede overblik over bygningsporteføljen og synliggøre udfordringer og potentialer, mens behovsanalyserne skal sikre, at fremtidige beslutninger om arealer og faciliteter baseres på data, dokumenterede behov og en helhedsorienteret tilgang, se figur 2.



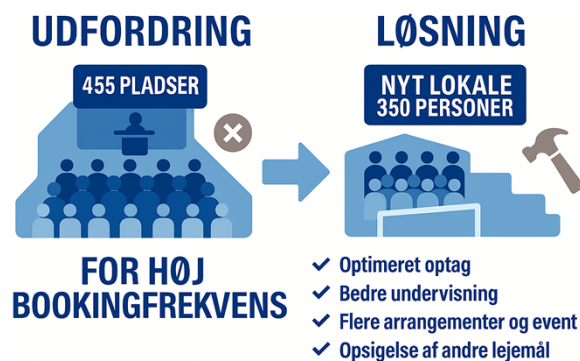
Figur 2. CS' tilgang til strategisk campusudvikling.

Hertil vil Campus Services i arbejdet med behovsdrevet udvikling af campus gennemføre campus-scenarier og understøtte fondsdialoger som led i den langsigtede udviklingsplan.

STUDIE- & UNDERVISNINGSFACILITETER

CBS' portefølje af undervisningslokaler er præget af pres på store lokaler og efterspørgsel på interaktionsbaserede rum samt flade lokaler til hold på 100+ studerende. Efterspørgslen kan ikke imødekommes inden for den nuværende kapacitet, hvilket betyder, at nogle uddannelser undervises i lokaler, der er mindre egnede til den ønskede pædagogik.

CBS råder i dag kun over ét forelæsningslokale med 455 pladser med så høj bookingfrekvens, at nogle studiers og events ønsker til lokaler må afvises, fx heldagsevents fra studenterorganisationer med erhvervsledere, videnskabelige konferencer og andre vigtige events. Det største multirum, Ovnhallen, fungerer som eventlokale og kun til nød som undervisningslokale, men det kan ikke aflaste behovet for store auditorier/undervisningslokaler.



Figur 3. Behov for et nyt undervisningslokale på SP3.

Hertil er der mangel på eksamenspladser til dispensater – studerende med særlige prøvevilkår – og områder til studiecaféer, hvilket påvirker både fleksibilitet og studiemiljø.

Et nyt undervisningslokale (figur 3) centralt på campus med plads til mindst 350 personer, kombineret med ombygning af enkelte eksisterende lokaler, vil have stor effekt. Tiltaget kan bidrage til at:

- optimere optaget på udvalgte uddannelser, hvor optaget i dag holdes nede grundet mangel på store lokaler.
- give bedre undervisningsbetingelser.
- skabe mulighed for flere arrangementer og events, som i dag afvises på grund af kapacitetsmangel.
- muliggøre opsigelsen af lejemålet på Stig Lommers Plads (ved Flintholm St.)

Den kommende kandidatreform forventes at få væsentlig betydning for planlægningen af undervisningskapaciteten. Efter 2028 skal CBS, foruden de nuværende bachelor- (BA), kandidat- (KA) og erhvervskandidatuddannelser (EKA), også rumme 1-årige KA og EKA, som vil stille yderligere krav til CBS' undervisningskapacitet. Reformen forventes at give de studerende flere kombinationsmuligheder og hermed stille øgede krav til fleksibiliteten.

De konkrete konsekvenser for kapacitetsudnyttelsen er endnu ukendte, men baseret på de foreløbige udmeldinger, er det Campus Services' vurdering, at reformen kan komme til at betyde en lavere kapacitetsudnyttelse, alt andet lige.

Hvis CBS ønsker at øge bookingfrekvensen yderligere, kræver det ændrede rammer for planlægning og varighed af undervisningsforløb, herunder standardisering af lektioner og holdstørrelser samt mulighed for blended learning. Ved at indføre mere standardiserede rammer for afvikling af undervisning kan der skabes bedre udnyttelse af lokalekapaciteten – især på de mest efterspurgt lokaler.

CBS igangsætter en forundersøgelse for etablering af et fleksibelt undervisningslokale til 350 personer.

KONTOR- & MØDEFACILITETER

CBS' kontor- og mødefaciliteter rummer et betydeligt potentiale for fortætning, fleksibilitet og bedre udnyttelse.

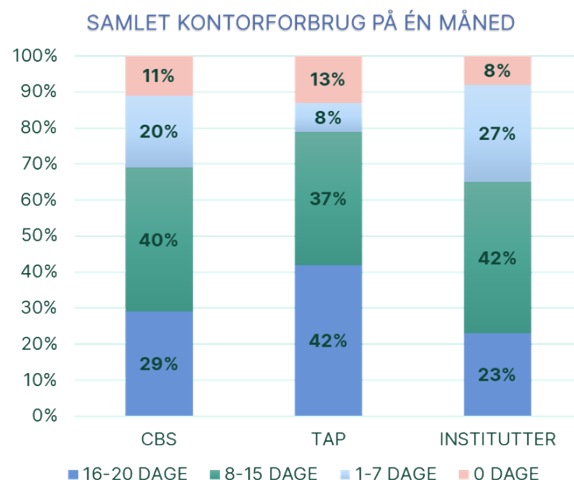
Data viser, at kontorer og mødelokaler anvendes meget forskelligt på tværs af organisationen, og at der er mulighed for at øge den fælles brug ved at frigøre eller opgive areal. Dette kan f.eks. bidrage til lavere udgifter, en mere samlet campus, mere attraktive studiemiljøer, flere samarbejder og synergier på tværs, mere forskning og et mindre klimaaftryk.

KONTORFACILITETER

Der er stor variation i kontorareal pr. medarbejder. Gennemsnittet ligger på 15 m² pr. årsværk i institutterne og 13 m² i administrationen, men forskellene spænder fra 11 til over 20 m².

Samtidig viser brugsdata⁴ fra foråret 2025, at ca. 30 % af kontorerne åbnes mindre end 7 arbejdsdage på en måned, hvilket indikerer lav

fysisk tilstedeværelse/kontorudnyttelse og et klart potentiale for fortætning, se figur 4.



Figur 4. Samlet kontorforbrug på en måned.

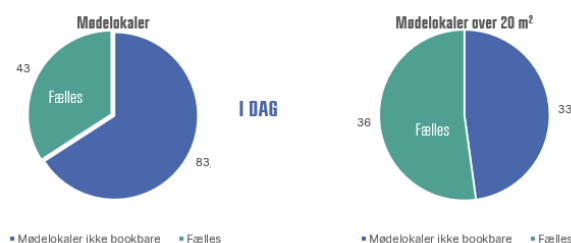
Fokus fremover bør være på fleksible kontormiljøer, delte arbejdspladser og tydelige retningslinjer for tildeling, så ressourcer og arealer anvendes mere ensartet og behovsbaseret.

CBS vil derfor arbejde videre med at fastlægge arealnormer for kontorer og enheder. CBS vil derudover videreføre pilotprojekter på kontorområdet som grundlag for en fælles arealstrategi.

MØDEFACILITETER

CBS råder over et stort antal mødelokaler, men udnyttelsen er lav. Lokaletdata³ fra 2025 viser, at mødelokalerne i gennemsnit bruges 40 % af tiden, men der er stor variation i de enkelte bygninger. Data indikerer samtidig, at sammensætningen af mødelokalerne er uhensigtsmæssig.

Der eksisterer desuden en skæv fordeling mellem fælles mødelokaler, som er bookbare for alle (34 %), og mødelokaler, som er tildelt en enhed eller institut (66 %).



Figur 5. Fordelingen af mødelokaler.⁵

Figur 5 viser den aktuelle fordeling af mødelokaler i dag. Ved at gennemgå plantegninger og rum-

⁴Brugsdata er indsamlet i to måneder i 2025 via aflæsning af saltolåse og Outlook-data

⁵ Fraregnet mødefaciliteter på kontorer

størrelser kan det vurderes, om flere mødelokaler kan gøres fælles og bookbare for alle.

Ved at ændre fordelingen og åbne flere mødelokaler for fælles booking kan CBS øge fleksibiliteten, fx ved at opdele større mødelokaler i mindre og omklassificere mindre anvendte mødelokaler eller mødelokaler i ydertimerne til grupperum til gavn for de studerende, som netop mangler grupperum, eller til flyverpladser til medarbejdere, D-VIP, gæster mv.

CBS vil derfor arbejde videre mod en højere andel af fælles mødelokaler.

9. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

9.1 Skriftlig orientering om NySIS

9.2 AI Use Case#4

9.3 Udenlandske selvbetalere og Taskforce for kandidatoptag

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

Status på Nyt-SIS implementering november 2025

Dette notat giver en overordnet status for CBS' arbejde med implementering af Eduhub under det fælles Nyt SIS program. Notatet præsenterer den aktuelle udvikling i programmet, ændringer i den fælles tidsplan samt CBS' egne organisatoriske og tekniske forberedelser. Der gives en status på systemudviklingen af Eduhub, der i øjeblikket er udfordret på fremdriften. Derudover gives en opdateret vurdering af programmets risici og økonomi. Implementeringen af Eduhub er et strategisk vigtigt initiativ for CBS, og bestyrelsens fortsatte opbakning er afgørende for en vellykket gennemførelse.

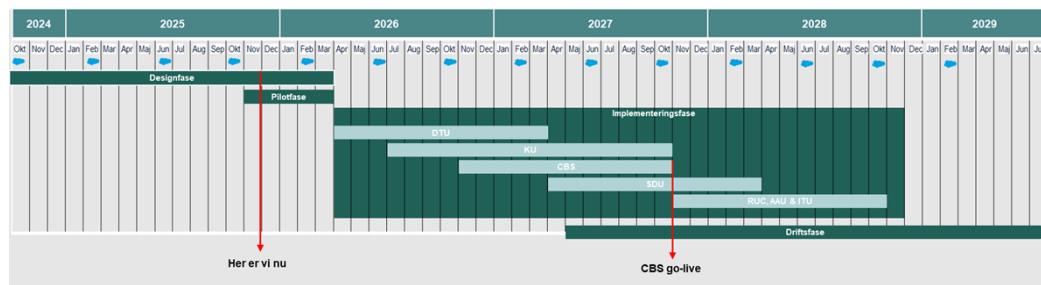
Baggrund

Nyt-SIS-programmet har til formål at etablere et fælles studieadministrativt system for syv danske universiteter. Programmet strækker sig frem til udgangen af 2028, hvor det sidste universitet forventes at tage den nye løsning i brug.

Løsningen – kaldet Eduhub – bygger på Salesforce-plattformen (Salesforce Education Cloud) og afløser det eksisterende STADS-system samt en række relaterede it-løsninger. Eduhub skal sikre en mere helhedsorienteret og behovsdrevet digital understøttelse af de studerendes forløb med øget selvbetjening og forbedret adgang til relevante funktioner. Samtidig leverer systemet opdaterede og valide data til de omkringliggende systemer, hvilket bidrager til at styrke det faglige og pædagogiske arbejde i undervisningen. En fælles og standardiseret data- og begrebsmodel samt effektive integrationsløsninger vil samlet set styrke universiteterne it-arkitektur – herunder på CBS.

Programledelsen varetages af DTU på vegne af universitetsfællesskabet, mens alle deltagende universiteter bidrager aktivt med viden, ressourcer og faglig indsigt. Implementeringen sker decentralt på hvert universitet med støtte fra både det fælles program og systemleverandøren Fluidio.

Implementeringsfasen for CBS strækker sig fra november 2026 til november 2027 og har til formål at sikre en solid organisatorisk forankring af det nye system. I denne periode gennemføres uddannelse og træning af medarbejdere, etablering af et lokalt supportberedskab samt forberedelser til den tekniske overgang fra STADS til EduHub. Derudover konfigureres CBS' uddannelser i samarbejde med leverandøren. Kommunikationsindsatsen intensiveres væsentligt for at sikre bred opbakning og effektiv information til alle relevante interessenter.



Status november 2025

Siden sidste rapportering i september 2025 er den fælles programstrategi blevet justeret. En ændringsaftale med leverandøren indebærer, at udviklingen i højere grad læner sig op ad Salesforces roadmap for udvikling af Education Cloud standardfunktionalitet. Det betyder, at visse funktioner leveres i takt med kommende Salesforce standardreleases. Konsekvensen er en forlængelse af designfasen og Eduhub forventes nu leveret i to dele, hhv. 31. marts 2026 og maj/juni 2026 mod tidligere forventet november 2025. Tidsplanen for universiteternes implementering er uændret og idriftsættelse på CBS i oktober 2027 fastholdes. Programstrategien indebærer også, at Nyt SIS nu arbejder tæt sammen med Salesforce om at videreudvikle Education Cloud, så de danske universiteters behov løbende integreres i standardløsningen.

Status på systemudviklingen

Udviklingen af Eduhub er aktuelt udfordret. Leverandøren, Fluidio, har i november meldt fremdriften i rød status. Det betyder, at der nu er et stærkt øget fokus på mitigering og ledelsesmæssig opfølgning. Leverandøren har initiativpligten til at håndtere situationen, og Nyt SIS fællesprogrammet er i tæt dialog med leverandøren på alle ledelsesniveauer.

Den nuværende situation skaber usikkerhed om fremdrift og kvalitet, men universiteternes og leverandørens medarbejdere arbejder fortsat målrettet efter den eksisterende tidsplan. Programstyregruppen, hvor universiteternes direktører er repræsenteret, følger udviklingen tæt.

Trods udfordringerne fastholdes forventningen om, at Education Cloud-plattformen på sigt vil levere et stærkt og fremtidssikret administrativt fundament. Eduhub etableres i første omgang som en robust kerne med centrale data og processer, hvilket vil give mærkbare forbedringer i sagsbehandling, datakvalitet og automatisering til fordel for både studerende og administrationen.

Fællesprogrammet Nyt SIS orienterer løbende relevante myndigheder. I november er Folketingets Finansudvalg orienteret via et aktstykke og programmet har fortsat en konstruktiv dialog med Statens It-råd.

Organisatoriske forberedelser og forandringsledelse

CBS-Nyt SIS har igangsat et forandringsledelsesforløb for mellemledere som forberedelse til implementeringen. Tre workshops er gennemført med fokus på lederens rolle, værktøjer til at håndtere reaktioner på forandringen samt en fælles kernefortælling.

Kernefortællingen er et centralt ledelsesværktøj og skal sikre en konsistent kommunikation om forandringen gennem hele ledelseskæden, fra direktion til mellemledere.

I 2026 etableres et forandringsnetværk af ambassadører, der får en aktiv rolle i at understøtte forandringen lokalt.

Samtidig forberedes arbejdet med fit-gap analyser, hvor det identificeres, hvordan CBS i praksis flytter sig fra nuværende arbejdsgange til nye processer i Eduhub.

Teknisk forberedelse

CBS' tekniske forberedelser er udfordrede af den forlængede designfase, da visse analyser og beslutninger afventer mere detaljeret viden om Eduhub. Der arbejdes aktuelt med kortlægning af systemer som forventes udfaset, dataforberedelse og vurdering af datakvalitet, etablering af testorganisation, forberedelse af nødvendige integrationer, indarbejdelse af løbende teknisk dokumentation fra leverandøren.

Det tekniske forberedelsesarbejde er påvirket af forsinkelser i udviklingen af løsningen. CBS intensiverer samarbejdet med universiteterne i bølge 1, DTU og KU for at opnå tidlig viden og igangsætte aktiviteter så tidligt som muligt.

Programmets risikobillede

Der er siden sidste rapportering ikke identificeret væsentlige ændringer i det overordnede risikobillede. De væsentligste risici er koncentreret om tre hovedområder:

- Usikkerhed om implementeringstidsplaner
- Ressourcemæssig usikkerhed
- Teknisk forberedelse på CBS

Forlængelsen af designfasen reducerer det tidsmæssige råderum for CBS' forberedelser til implementering og øger risikoen for ressourcemæssige flaskehalse eller at scope må reduceres for at nå i mål til aftalt tid. De kritiske risici vurderes dog fortsat at kunne bringes under det acceptable niveau gennem eksisterende og planlagte mitigeringsiltag. Risici monitoreres tæt og indgår i den løbende ledelsesrapportering.

Økonomi

Der er ingen ændringer i det samlede programbudget for Nyt SIS, godkendt af Folketingets Finansudvalg og budgettet forventes fortsat overholdt.

CBS har siden september opdateret sin egen business case med en mindre merudgift på 1 mio. kr. som følge af ekstraordinær konsulentbistand relateret til sygefravær blandt nøglemedarbejdere. Nedenstående tabel giver et samlet overblik over de realiserede omkostninger i perioden 2019–2025 (oktober) samt de budgetterede omkostninger for indeværende år og frem til 2029. En del af de afholdte og planlagte udgifter vurderes at kunne aktiveres og behandles som anlægsinvesteringer med efterfølgende afskrivning.

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

	2019-2024	2025	2026-2029	I alt	Heraf drift	Heraf anlæg
		Budget				
Interne ressourcer	32.601	7.609	40.491	80.701	44.489	36.212
Leverandør og konsulentbistand	10.348	3.962	30.044	44.354	} 68.123	} 62.718
Fælles program (v/DTU) incl frikøb *	24.498	24.379	23.110	71.987		
Risikopulje			14.500	14.500		
Omkostninger, i alt	67.447	35.950	108.145	211.542	112.612	98.930

Omkostningerne fordeler sig på:

- *Interne ressourcer:* Det er fortsat CBS' strategi hovedsageligt at anvende interne ressourcer til implementeringen.
- *Leverandør- og konsulentbistand,* som særligt vil tilkøbes, hvor specialkompetencer ikke findes internt på CBS.
- *Fællesprogrammet:* Omkostningerne til fællesprogrammet fordeles på de deltagende universiteter efter en fordelingsnøgle. CBS bidrager med 14,79%.
- *Risikopulje:* Risikopuljen er uændret i forhold til seneste opgørelse.

Bestyrelsens rolle i understøttelse af Eduhub implementering

Det fælles Nyt SIS program befinder sig i en kritisk fase i samarbejdet med leverandøren. I en kritisk fase som denne, er det ikke usædvanligt at der opstår usikkerhed, fordi der er pres på både leverandør og programmets medarbejdere for at komme i mål. Her er ledelsesopbakning på alle niveauer afgørende for at skabe stabilitet og fremdrift.

Bestyrelsens fortsatte støtte til CBS' deltagelse i det fælles Nyt SIS program er derfor central for at fastholde engagementet i organisationen og sikre, at implementeringen kan gennemføres inden for de aftalte rammer.

AI Use Case#4: Mogens.Bjerre.ai – chatbot til de studerende

Baggrund og formål

På HD-uddannelsen er der udviklet en chatbot i samarbejde med PrivateGPT, hvor pensum fra faget Sales Governance er integreret. Chatbotten er trænet til at efterligne lektor Mogens Bjerres faglige tone og fungerer som et digitalt værktøj for de studerende. Løsningen blev lanceret som et pilotprojekt i samarbejde med PrivateGPT i september, og de studerende har adgang via en beskyttet platform. Formålet er at styrke de studerendes forståelse af pensum og give dem et lettilgængeligt supplement til den traditionelle undervisning.

Anvendelse i praksis

Chatbotten anvendes både til forberedelse og repetition. Den kan besvare spørgsmål om pensum, simulere eksamensspørgsmål og generere quizzes. I starten stiller de studerende primært basale spørgsmål, men efterhånden udvikler de evnen til at stille mere komplekse og sammenhængende spørgsmål. Erfaringen viser, at alle de studerende i efterårssemestret 2025 benyttede løsningen, og antallet af interaktioner stiger markant op til eksamen. Efter eksamen bruges chatbotten også til selvevaluering. Underviserens rolle har været at levere relevante materialer til PrivateGPT, som har stået for opsætning og træning af chatbotten samt at bidrage til træningen af chatbottens tone.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

Løsningen har medført færre og mere kvalificerede spørgsmål til underviseren, da de studerende undersøger problemstillinger via chatbotten forud for undervisningen. Dette har bidraget til et højere læringsniveau, hvilket har resulteret i højere karakterniveau til eksamen. Pensum er altid tilgængeligt online, hvilket reducerer behovet for at købe bøger og sikrer, at alle studerende har adgang til materialet.

Foreløbige indsigter og næste skridt

Løsningen er stillet gratis til rådighed til demonstrationsformål. Der planlægges at inddrage de studerende mere aktivt ved at lade dem gennemføre bestemte prompts og bruge chatbotten som en aktiv medspiller i undervisningen. Der ses desuden potentiale i at udvide løsningen til andre fag.

Udenlandske selvbetalere og Taskforce for kandidatoptag

Baggrund

I forlængelse af den politiske sag om studerende fra Bangladesh nedsatte Uddannelses- og Forskningsstyrelsen primo oktober 2025 Taskforce for kandidatoptag. Taskforcen består af repræsentanter fra alle danske universiteter og er en del af regeringens initiativer for at begrænse mulighederne for misbrug af studieopholdsreglerne og sørge for, at udenlandske selvbetalere, der optages på et dansk universitet, har de nødvendige faglige forudsætninger. Styrelsens direktør, Mikkel Leihardt, leder taskforcen, og universitetsdirektør Arnold Boon er CBS' repræsentant.

Taskforcens opgave

Taskforcens opgave er at beskrive de oplevede udfordringer i kandidatoptaget i dag og give konkrete forslag til, hvordan universiteterne får bedre mulighed for at afvise udenlandske selvbetalere uden nødvendige faglige forudsætninger. Taskforcen skal også være med til at kvalificere lovprocesser, udviklingsarbejde og implementering af øvrige tiltag i regeringens initiativpakke. Ift. sidstnævnte er det fx særskilte aktivitetskrav for tredjelandsstuderende, verificering af uddannelsesdokumenter med hjælp fra Nationalt ID Center, mulighed for højere deltagerbetaling og løbende monitorering af optaget fra tredjelande. Det er planen, at der skal fremsættes regelændringer tidligt i 2026 mhp., at justeringer kan træde i kraft til sommeroptaget 2026. CBS har ikke oplevet udfordringer med optag af udenlandske selvbetalere uden nødvendige faglige kvalifikationer, så det er en opmærksomhed for CBS i taskforce-arbejdet at undgå nye rammer og regler, som giver unødigt og uhensigtsmæssigt bureaukrati.

Afrapportering og anbefalinger

Taskforcen afslutter sin møderække primo december 2025 med en afrapportering om de oplevede udfordringer og anbefalinger til skærpelse af kandidatuddannelsernes faglige adgangskrav og styrket udvælgelse af kvalificerede ansøgere.

Udkast til taskforcens anbefalinger har følgende overskrifter:

- 1) Rammer for adgangskrav skal styrkes
- 2) Selvstændig optagelsesproces for udenlandske selvbetalere (grupperet optag)
- 3) Mulighed for trinvis vurdering og kvalificering af ansøgere
- 4) Bruttokatalog med forhåndsgodkendte rangeringskriterier
- 5) Mulighed for løbende tilsagn om optagelse af særligt kvalificerede ansøgere

CBS kan overordnet støtte de anbefalinger, som indgår i udkastet til afrapportering på nuværende tidspunkt, men har nogle konkrete bemærkninger, som omhandler tidsmæssig fleksibilitet ift. fordeling af pladser, og at undgå en tung administrativ byrde ved afslag.

10. ORIENTERING OM OG DRØFTELSE AF DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Punktet indeholder en skriftlig orientering om den aktuelle politiske situation.
Uddybende spørgsmål kan stilles til rektor på bestyrelsesmødet.

Det indstilles, at:

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

Bilag:

10.1 Orientering om den aktuelle politiske situation

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025

Orientering om den aktuelle politiske situation

Formandskollegiets møde med uddannelses- og forskningsministeren den 5. december 2025

Formandskollegiet (de 8 universitetsbestyrelsesledere) har 2 årlige møder med ministeren.

Seneste møde fandt sted d. 5. december. Dagsorden for mødet var følgende:

1. Temadrøftelse: Hvordan kan universiteterne bevare et globalt udsyn og en international profil i en forandret verden?
2. Aktuelle sager
 - a. Stillerum på universiteterne
 - b. Opfølgning på *Aftaler om Forskning og Innovation 2026-2029*, herunder topmøde om akademisk frihed
 - c. Administrationsbesparelser som følge af statens flerårige arbejdsprogram
 - d. Status på det igangværende arbejde med udbredelse af erhvervskandidatordningen
3. Evt.
4. Gløgg og glædelig jul

Lilian Mogensen kan på bestyrelsesmødet uddybe drøftelserne på mødet.

Opfølgning på den politiske aftale om forskningsreserven og anbefalingerne fra Taskforce for styrket viden- og teknologioverførsel

Siden den politiske aftale om fordeling forskningsreserven har [Taskforce om styrket viden- og teknologioverførsel](#) afleveret sine anbefalinger. Taskforcen foreslår at udvikle "*nationale måltal for forskningsinstitutionernes innovationsindsats*", som potentielt kan blive relevante for universiteternes strategiske rammekontrakter og fordelingen af fremtidige innovationsmidler.

Taskforcen berører også, at nuværende måltal for spinouts, patenter og licensaftaler ikke fanger bredden af universiteternes innovationsindsatser – fx effekten af samfundsvidenskabelige og erhvervsøkonomiske bidrag.

Et konkret eksempel: I den nuværende [Kommercialiseringsstatistik](#) er CBS noteret for 1 virksomhedsaftale i 2024, men vi har 380 eksterne projekter og 195 projekter med erhvervslivet for ca. 83 mio. kr. (jf. [Årsrapporten s. 27](#)). Hertil kommer, at Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) huser +600 studenteriværksættere fordelt på +350 startups, hvoraf mange kommer fra de andre universiteter.

CBS går aktivt og opsøgende ind i arbejdet med at udvikle mere retvisende måltal for universiteternes innovationsindsats.

Innovationsfonden har en meget central rolle i forsknings- og innovationspolitikken. På CBS sætter vi i relevante samtaler og fora fokus på, om Innovationsfonden har de rigtige rammer og kapacitet til at løfte sin del af opgaven. Herunder bør fondens krav justeres, så den fokuserer på at fremme innovation, også når forskningen er erhvervsrelevant, men ikke proprietær, hvilket nuværende krav om medfinansiering fra industrien kan forhindre.

Rektor kan på bestyrelsesmødet uddybe ovenstående.

Universiteterne og statslige administrationsbesparelser

Som beskrevet i budgetnotatet (pkt. 2, bilag 2.2) vil Regeringen med det [flerårige arbejdsprogram for staten](#) gennemføre administrationsbesparelser for 5,5 mia. kr. frem mod 2030 i staten, herunder de selvejende institutioner. For universiteterne skal der omprioriteres 0,5 mia. kr. fra forskningsadministration til forskning. Det er endnu ikke udmeldt, hvordan omprioriteringen på 0,5 mia. kr. skal fordeles mellem de enkelte institutioner.

Boston Consulting Group har påbegyndt sin kortlægning af administrationen på universiteterne, og i den forbindelse har UFM nedsat en følgegruppe bestående af universitetsdirektørerne.

Universitetsdirektøren kan uddybe ovenstående på mødet.

Hjemtag af Specialpædagogisk Støtte – SPS

Uddannelses- og forskningsministeriet har i juni 2025 administrativt besluttet, at universiteterne skal hjemtage dele af den personbårne SPS til studerende med psykologiske og neurologiske funktionsnedsættelser per 1. januar 2027.

Universiteterne og CBS er som udgangspunkt positivt stemt overfor hjemtaget, der – givet de rette rammer og vilkår – kan medvirke til, at studerende med funktionsnedsættelse i højere grad end i dag får specialpædagogisk støtte i den bedste kvalitet, til rette tid og uden unødigt ressourceforbrug. Særligt gruppen af studerende med psykologiske og neurologiske funktionsnedsættelser er stigende, og CBS (og øvrige i uddannelsesverdenen) har stigende fokus på at levere den pædagogiske og sociale støtte, der kan give studerende i denne gruppe en succesfuld studieoplevelse.

Universitetsdirektøren har for Danske Universiteter siden beslutningen haft løbende dialog med ministerie og styrelse om rammer og vilkår for hjemtaget.

Universitetsdirektøren kan fortælle uddybende om dialogen med ministerie og styrelse.

11. PROCES FOR UDPEGNING AF NY BESTYRELSESLEDER FOR CBS' BESTYRELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

CBS' tidligere bestyrelsesformand Torben Möger Pedersen meddelte på møde i CBS' bestyrelse den 17. juni 2025 sin afgang med virkning fra og med 1. juli 2025. I den mellemliggende periode har Lilian Mogensén varetaget rollen som fungerende formand, mens Gunnar Bovim har varetaget rollen som fungerende næstformand.

CBS har netop indsendt forslag til revideret vedtægt, som godkendt af bestyrelsen ved skriftlig høring, til godkendelse i Uddannelses- og forskningsstyrelsen mhp. at implementere ændringerne i Universitetsloven vedrørende udpegning af eksterne medlemmer til bestyrelsen. Ændringerne betyder, at det nye udpegningsudvalg skal bestå af et flertal af CBS-uafhængige medlemmer (5 eksterne medlemmer mod 4 bestyrelsesmedlemmer).

De 4 medlemmer fra bestyrelsen udpeges direkte af CBS' bestyrelse. Fsva. de eksterne medlemmer af udpegningsudvalget sigtes der mod, at disse udpeges i de første måneder af 2026, således at udvalget kan indlede sin funktionsperiode og sit arbejde med at rekruttere en ny bestyrelsesleder til CBS' bestyrelse i marts 2026 (se tidsplan nedenfor).

November	Skr. høring i bestyrelsen vedr. revideret vedtægt
November/December	Godkendelse af vedtægtsændringer i UFS, og efterfølgende underskrift
10. december	Drøftelse i bestyrelsen af input til kvalifikationsprofil ny bestyrelsesleder. Bestyrelsens udpegninger til udpegningsudvalget.
Januar/februar	Øvrige udpegninger til udpegningsudvalget.
Marts	Udpegningsudvalgets funktionsperiode starter
Marts	Godkendelse af kvalifikationsprofil for ny bestyrelsesleder i udpegningsudvalget
April-maj	Opslag og rekruttering af ny bestyrelsesleder
Juni	Godkendelse af ny bestyrelsesleder i UFM
1. august	Ny bestyrelsesleder starter

Bestyrelsen skal på mødet den 10. december give input til kvalifikationsprofil for den nye bestyrelsesleder (bilag 11.1).

Bestyrelsen skal desuden beslutte, hvilke af bestyrelsens medlemmer, der skal udpeges til de 4 pladser i udpegningsudvalget. De studerende i bestyrelsen skal udpege 1 repræsentant, de ansatte i bestyrelsen skal udpege 1 repræsentant, og de eksterne medlemmer skal udpege 2 repræsentanter (1 permanent medlem og 1 midlertidigt medlem, der udskiftes med den nye bestyrelsesleder fremover). Disse medlemmer bringer bestyrelsens input til kvalifikationsprofil ind i udpegningsudvalget, som færdiggør profilen for den nye bestyrelsesleder. Dette arbejde planlægges færdiggjort i marts 2026.

Kvalifikationsprofilen planlægges herefter offentliggjort ved åbent opslag i april 2026 med frist ultimo maj 2026. Udpegningsudvalget forventes at kunne foretage udpegning, således at navnet på den nye bestyrelsesleder kan offentliggøres i juni/juli 2026, og vedkommende kan påbegynde sin funktionsperiode i 1. august 2026.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orientering om proces for udpegning af ny bestyrelsesleder til efterretning.
- Bestyrelsen giver input til kvalifikationsprofilen for den kommende bestyrelsesleder, så bestyrelsens medlemmer af udpegningsudvalget kan viderebringe disse til udpegningsudvalget, når udvalget er konstitueret.
- Bestyrelsen beslutter, hvilke af dens medlemmer, der skal udpeges til de 4 pladser i udpegningsudvalget.

Bilag:

11.1 **Fortroligt:** Kvalifikationsprofil bestyrelsesleder

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2025