

Referat af CBS' bestyrelsesmøde den 10. december 2025

Deltagere:

- *Fra bestyrelsen:* Konstitueret bestyrelsesleder Lilian Mogensen, konstitueret vicebestyrelsesleder Gunnar Bovim, Caroline Bering, Lise Balslev, Pui Ling Lau, David Hellemann, Nikolai Tange Kristensen, Marie Louise Mors, Eva Boxenbaum og Louisa Loran.
- *Fra direktionen:* Rektor Peter Møllgaard, prorektor Inger Askehave, universitetsdirektør Arnold Boon, forskningsdekan Søren Hvidkjær og uddannelsesdekan Anna Thomasson.
- *Fra sekretariatet:* Stabschef Anni Søborg, sekretær for bestyrelsen Karen Boll.
- *Gæst:* Prodekan for Geopolitics and Business Security Anja Dalgaard-Nielsen (pkt. 7).

1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelseslederen bød velkommen til mødet og bemærkede, at mødet afsluttes med afsked med hhv. Caroline Bering og Søren Hvidkjær.

Dagsordenen blev godkendt. Der var ingen inhabilitetserklæringer.

2. Godkendelse af Q3-prognose samt Budget 2026 og flerårsbudget 2027-2029

Universitetsdirektøren fremlagde hovedlinjer i Q3-prognosen samt Budget 2026 og budgetoverslagsårene 2027–2029, herunder risikobilledet. Dernæst blev udviklingen i de videnskabelige og administrative årsværk gennemgået, herunder forklaringer på væksten i de administrative årsværk og direktionens forslag til at reducere de administrative omkostninger i de kommende år.

Nogle bestyrelsesmedlemmer udtrykte bekymring over stigningen i administrative årsværk. Det blev fremhævet, at fortsatte ansættelser uden overordnede styringsprincipper risikerer at skabe strukturelle ubalancer i en situation med faldende optag af studerende.

Det blev understreget, at der er behov for prioritering, så ressourcer frigøres til kerneopgaverne og til strategiske indsatser, herunder implementering af kandidatreformen.

Der var ros til mødematerialet, og samtidig en opfordring til mere gennemsigtighed f.eks. i relation til ressourceanvendelsen på strategiske initiativer.

Det blev bemærket, at CBS fortsat befinder sig i en privilegeret økonomisk situation, men at dette forpligter til en tidlig og proaktiv styringsindsats for at undgå senere, mere indgribende tiltag.

Direktionen kvitterede for kommentarerne og bemærkede, at der allerede arbejdes med omkostningsstyring, og at der vil blive arbejdet videre med nye tiltag og løbende afrapportering. Herunder blev det også noteret, at flere ansættelser p.t. foregår som midlertidige projektansættelser.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og de mange kommentarer og konkluderede, at:

- Bestyrelsen godkender Økonomiopfølgningen for Q3 2025.

- Bestyrelsen godkender Budget 2026 og flerårsbudget 2027–2029.

3. Godkendelse af kriterier: Revisionsydelser – Udbud 2026

Bestyrelseslederen gennemgik de foreslåede kriterier for evaluering af tilbud samt processen for udbuddet. Der var ingen bemærkninger.

Bestyrelseslederen konkluderede, at:

- Bestyrelsen godkender kriterier for evaluering af tilbud om revisionsmateriale.
- Bestyrelsen godkender, at udbudsprocessen igangsættes, og at valget overlades til formandskabet.

4. Forretningseftersyn af dagsuddannelsesporteføljen 2025

Uddannelsesdekanen præsenterede det nye og forenkledede format for forretningseftersyn, som fremadrettet indebærer årlige eftersyn af alle hovedområder.

I bestyrelsens drøftelse blev det fremhævet, at data om psykologisk tryghed og tilhørsforhold til studie er bekymrende. Det blev bemærket, at fysiske rammer og studiepladser på campus også spiller en rolle for trivsel og tilstedeværelse.

Det blev udtrykt, at trivselsudfordringerne kan blive forstærket på 75-ECTS-uddannelserne, som indebærer høj studieintensitet. Der var enighed om, at kommunikation til studerende om forventninger og arbejdsmængde skal være klar og konsekvent.

Bestyrelseslederen takkede for præsentationen og konkluderede, at:

- Bestyrelsen tager eftersynet til efterretning og fremhæver vigtigheden af klar kommunikation om vilkår for 1-årige kandidatuddannelser samt fortsat fokus på trivsel og læringsmiljø.

5. Præsentation og drøftelse af direktionens oplæg til kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029

Uddannelsesdekanen præsenterede forslag til kandidatportefølje, herunder nye uddannelser, omlægninger og lukninger frem mod 2032. Der blev redegjort for involveringsprocessen, de strategiske principper og nødvendigheden af gradvise tilpasninger.

Bestyrelsen havde en længere drøftelse, hvor følgende temaer blev berørt:

Flere medlemmer fandt, at oplægget ikke reducerer porteføljen nok i lyset af faldende studentertal og ressourcepres, og at der bør være en tydeligere ambition om færre uddannelser.

Der blev udtrykt bekymring for, at en bred involverende proces kan føre til, at “alle får lidt”, og at der dermed mangler strategiske prioriteringer og fravalg.

Nogle medlemmer påpegede risici ved at åbne flere uddannelser i en periode, hvor ressourcerne er begrænsede, og hvor VIP- og TAP-belastningen allerede er stigende.

Der blev også rejst spørgsmål om kønsbalancer, bæredygtighedsprofil og længerevarende strategiske konsekvenser både i relation til de uddannelser, der står til at lukke, samt i de uddannelser, som ønskes udviklet og omlagt.

Direktionen bemærkede, at porteføljen skal justeres løbende i takt med nye søgemønstre, retskrav og implementeringskrav, herunder også behov for lukning af uddannelser.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og konkluderede, at:

- Bestyrelsen anerkender kompleksiteten i porteføljeomlægningen og tager orienteringen til efterretning.
- Bestyrelsen understreger samtidig, at de på sigt hellere ser færre end flere uddannelser.

6. Godkendelse af en fokuseret portefølje og anbefalinger til det videre arbejde med CBS' strategiportefølje

Rektor præsenterede en opdatering af strategiporteføljen og anbefaling om, at de tværgående strategiske initiativer reduceres til tre: Creating the Educational Landscape for the Future, Accelerating AI and Digitalisation og Developing Geopolitics and Business Security.

Bestyrelsen fandt materialet rigtig godt og mere overskueligt end tidligere. Dog blev det fremhævet, at der fortsat er behov for forenkling og tydeligere kobling mellem strategiske initiativer, strategiske aktiviteter og lokale indsatser. Ligeledes var der ønske om større klarhed om fravalg over tid, da porteføljen stadig rummer mange elementer.

Der blev ligeledes udtrykt ønske om en tydeligere præsentation af fundamentet for strategien, herunder økonomiske vilkår og rammebetingelser.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og konkluderede, at:

- Bestyrelsen godkender, at de tre nævnte initiativer udgør de centrale strategiske initiativer for de kommende år.

7. Præsentation af Prodekan for Geopolitics and Business Security Anja Dalgaard-Nielsen

Prodekanen gav en status for etableringen af det nye strategiske initiativ, herunder mapping af eksisterende CBS-kompetencer, dialog med virksomheder og identificering af muligheder for eksterne midler.

Bestyrelsen udtrykte stor interesse for indsatsen og fremhævede vigtigheden af partnerskaber med fonde, virksomheder og andre universiteter,

Bestyrelsen tog præsentationen til efterretning.

8. Forretningseftersyn af bygningsporteføljen 2025

Universitetsdirektøren præsenterede et forenklet forretningseftersyn med fokus på økonomi, vedligeholdelsesplaner, ejerskab, bæredygtighedstiltag og potentialer for bedre lokaleudnyttelse.

I drøftelsen af eftersynet understregede bestyrelsen vigtigheden af optimering af læringsmiljøer og arbejdsområder, men bemærkede de gode erfaringer med bygningsdrift og vedligehold. Der blev peget på behovet for flere fleksible lokaler, herunder større undervisningslokaler.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og konkluderede, at:

- Bestyrelsen tager forretningseftersynet til efterretning.

9. Øvrige meddelelser og evt.

Bestyrelsen drøftede kort status for NytSIS, status for AI Use Case #4, og status vedrørende udenlandske selvbetalere og udviklingen i national regulering.

Der var desuden enighed om behovet for en kommende temadrøftelse i bestyrelsen vedr. internationalisering i 2026.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringerne og konkluderede, at:

- Bestyrelsen tager orienteringerne til efterretning.

Rektor orienterede herefter kort om planerne for årsfesten 2026.

Næste bestyrelsesmøde afholdes den 18. marts 2026 kl. 13.00-18.00.

10. Orientering om den aktuelle politiske situation

Punktet var fremlagt som skriftlig orientering. Der var ingen bemærkninger.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og konkluderede, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

11. Proces for udpegning af ny bestyrelsesleder for CBS' bestyrelse

Rektor orienterede om proces, tidsplan og den kommende kvalifikationsprofil for bestyrelseslederstillingen samt om nedsættelsen af udpegningsudvalget.

Bestyrelsen fremhævede, at profilen bør understøtte en stærk og proaktiv bestyrelsesledelse, inkludere stærke kommunikations- og stakeholderkompetencer, og indeholde fokus på bestyrelsens interne dynamikker og samarbejde.

Bestyrelseslederen takkede for orienteringen og input og konkluderede, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.
- Sekretariatet arbejder videre med kvalifikationsprofilen på baggrund af input.
- Udpegningsudvalget skal, foruden de øvrige eksternt udpegede, bestå af Marie Louise Mors (internt bestyrelsesmedlem), Nikolai Tange Kristensen (studerterrepræsentant i bestyrelsen), samt David Hellemann og Lilian Mogensen (eksterne bestyrelsesmedlemmer).

12. Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor

Der refereres ikke fra dette punkt.

13. Lukket: Bestyrelsens egen tid

Bestyrelsen gennemgik den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde. Der refereres ikke fra punktet.

God jul og afsked med Søren Hvidkjær og Caroline Bering

Bestyrelseslederen takkede Søren Hvidkjær og Caroline Bering for deres bidrag til bestyrelsesarbejdet og ønskede alle en glædelig jul.