CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 18. marts 2026)

18-03-2026 13:00 - 18:00

SP D4 (Augustinus Fonden)

Indhold

Punkt 1: 13.00-13.15: Godkendelse af dagsorden og velkommen til Luna Nova Solhave og Morten Frederiksen 1

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 13.15-13.30: Godkendelse af samlet opgørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025 2

Punkt 3: 13.30-14.00: Godkendelse af årsrapport 2025 og revisionsprotokollat 3

Punkt 4: 14.00-14.55: Temadrøftelse af internationalisering på CBS og ambitioner på området 4

Punkt : 15.05-15.15: Pause 5

Kategori - B-punkter

Punkt 6: 15.15-15.25: Orientering om den aktuelle politiske situation 6

Punkt 7: 15.25-15.35: Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 7

Punkt 8: 15.35-15.45: Afrapportering på akademisk frihed 8

Punkt 9: 15.45-15.50: Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 9

Punkt 11: 15.55-16.15: Status på arbejdet med kandidatreformen 10

Punkt 12: 16.15-16.20: Godkendelse af CBS' Digitaliseringsstrategi 11

Punkt 13: 16.20-16.35: Øvrige meddelelser og evt. 12

Punkt 16: 17.30-18.00: Fotografering 13

Punkt 1: 13.00-13.15: Godkendelse af dagsorden og velkommen til Luna Nova Solhave og Mo

PKT. 1 - GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 18. marts 2026 afholdes i Augustinus Fondens mødelokale, CBS.

Bestyrelsesmødet begynder kl. 13.00 og forventes afsluttet kl. 17.30, med efterfølgende fotografering kl. 17.30-18.00.

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 18. marts 2026.

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 18. marts 2026

Tid: Kl. 13.00-18.00 Bestyrelsesmøde

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Gæster:

- CBS' revisorer Lars Hillebrand og Christian Dahlstrøm, Deloitte samt CBS' økonomichef Cathrine Haarup under pkt. 3.
- Nytiltrådt studenterrepræsentant Luna Nova Solhave og dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning Morten Frederiksen deltager for første gang på bestyrelsesmødet.

		Bestyrelsesmøde 18. marts 2026
Pkt.	***Tid***	***Emne og bilag***
1	13.00-13.15	Godkendelse af dagsorden og velkommen til Luna Nova Solhave og Morten Frederiksen *Bilag:* *1.1 Forslag til dagsorden den 18. marts 2026*
		A-punkter
2	13.15-13.30	Godkendelse af samlet opgørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025 *Bilag:* *2.1 Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business Schools strategiske rammekontrakt 2022-2025* *2.2 Statusredegørelse 2025 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'*
3	13.30-14.00	Godkendelse af årsrapport 2025 og revisionsprotokollat (NB. efter bestyrelsesmødet vil bestyrelsen få en anmodning via Penneo om at underskrive) *Bilag:* *3.1 Årsrapport 2025*

		3.2 Revisionsprotokollat Bestyrelseslederen har ønsket kort alenetid med revisionen, hvorfor direktion og sekretariat forlader mødet, efter direktionen har præsenteret bemærkninger til årsregnskabet/årsrapporten, og revisorerne har præsenteret revisionsprotokollatet.
4	14.00-14.55	Temadrøftelse af internationalisering på CBS og ambitioner på området *Bilag:* *4.1 Scenarier for internationalisering* *4.2 Baggrundsnotat om internationalisering* *4.3 Gældende internationaliseringsstrategi for uddannelse*
5	14.55-15.05	Lukket: Godkendelse af afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS *Bilag:* *5.1 Fortroligt: Orientering om cyber- og informationssikkerhed på CBS*
	15.05-15.15	***Pause***
		B-punkter
6	15.15-15.25	Orientering om den aktuelle politiske situation *Bilag:* *6.1 Orientering om den aktuelle politiske situation marts 2026*
7	15.25-15.35	Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 2026 Bilag: *7.1 Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 2026*
8	15.35-15.45	Afrapportering vedrørende akademisk frihed på CBS 2025 *Bilag:* *8.1 Afrapportering vedr. akademisk frihed på CBS 2025* *8.2 Erklæring om ytringsfrihed ved CBS*
9	15.45-15.50	Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger i 2025 *Bilag:* *9.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2025* *9.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2025*

10	15.50-15.55	Lukket: Afrapportering på whistleblowerordning på CBS *Bilag:* *10.1 Fortroligt: Afrapportering 2025 for CBS whistleblowerordning* *10.2 Fortroligt: Redegørelse vedr. Plesner whistleblower-portal*
11	15.55-16.15	Orientering om status på implementering af kandidatreformen samt milepæle for foråret 2026 *Bilag:* *11.1 Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026*
12	16.15-16.20	Godkendelse af CBS' Digitaliseringsstrategi *Bilag:* *12.1 CBS' Digitaliseringsstrategi*
13	16.20-16.35	Øvrige meddelelser og evt. - Skriftlig orientering om Nyt-SIS implementering - Skriftlig orientering om AI Use Case Lilian introducerer Fremtidens Universiteter, som skal drøftes på bestyrelsesmødet d. 17. juni 2026. *Bilag:* *13.1 Status på Nyt-SIS implementering* *13.2 AI Use Case#5*
14	16.35-17.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor *Ingen bilag*
15	17.00-17.30	Lukket: Bestyrelsens egen tid *Ingen bilag*
16	17.30-18.00	Fotografering *Individuel fotografering af bestyrelsen til den nye CBS-hjemmeside*

PKT. 2 - GODKENDELSE AF SAMLET OPGØRELSE FOR CBS' STRATEGISKE RAMMEKONTRAKT 2022-2025

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling.

Hvert år skal CBS afrapportere status på arbejdet med at realisere målene i den strategiske rammekontrakt. I 2025 blev kontraktperioden forlænget med ét år, så den nuværende rammekontrakt også dækker 2026. I løbet af 2026 skal der udarbejdes en ny rammekontrakt for næste periode. Proces og format er stadig ukendt. Afrapporteringen i år skal dog dække den samlede periode 2022-2025, og styrelsen vurderer efterfølgende målopnåelsen for perioden 2022-2025 som grundlag for genfastsættelse af grundtilskuddet i uddannelses-bevillingen til CBS. Det sker som følge af en fireårig kadence for genfastsættelsen af tilskud.

Der er også en kortfattet opsummering af rammekontrakten i årsrapporten (jf. dagsordenens pkt. 3). Teksten i årsrapporten er identisk med det første afsnit under hvert mål i opgørelsen af rammekontrakten ("Institutionens vurdering af det strategiske mål").

CBS skal også indsende en statusredegørelse om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" (den politiske aftale fra 2022 om nedskalering og udflytning). Denne skal ikke godkendes af bestyrelsen, men vedlægges til bestyrelsens orientering.

Uddannelsesbevillingssystemet (nuværende system aftalt i 2017) er baseret på tre grundelementer: Grundtilskud, aktivitetstilskud (STÅ) og resultattilskud (baseret på beskæftigelse og studietid/gennemførsel). Grundtilskuddet er oprindeligt beregnet som 25 procent af det samlede uddannelsestilskud fra 2017 og efterfølgende fastfrosset. Grundtilskuddet genfastsættes hvert 4. år og skal genfastsættes igen med virkning i 2027. Her vil videreførelsen af 5 procent af grundtilskuddet være afhængigt af en samlet vurdering af opfyldelsen af den strategiske rammekontrakt. Yderligere 5 procent vil være afhængige af en samlet kvalitetsmåling ("Læringsbarometeret") på den enkelte institution.

Genfastsættelsen af grundtilskuddet på baggrund af de strategiske rammekontrakter vil tage udgangspunkt i en overordnet vurdering af den samlede målopfyldelse af kontrakterne:

- Tilfredsstillende målopfyldelse: Alle 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Acceptabel målopfyldelse: Halvdelen af de 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Utilfredsstillende målopfyldelse: De 5 pct. af grundtilskuddet videreføres ikke.

For CBS udgør de 5 pct. af grundtilskuddet, der er i spil, ca. 8 mio. kr. årligt. Direktionen forventer, at UFS ved opgørelsen vil vurdere den samlede målopfyldelse som tilfredsstillende.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender samlet opgørelse for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025.
- Bestyrelsen tager statusredegørelse 2025 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" til efterretning.

Bilag:
2.1: Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business Schools strategiske rammekontrakt 2022-2025.
2.2: Statusredegørelse 2025 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'.

Punkt 2, Bilag 1: 2.1 Bilag 1_CBS-opgørelse-af-den-strategiske-rammekontrakt-2022-2025.pdf

Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business School's strategiske rammekontrakt 2022-2025 af 18. marts 2026

Den samlede opgørelse af målopfyldelsen for kontrakten dokumenterer institutionens arbejde med at opfylde de enkelte mål i den strategiske rammekontrakt i kontraktperioden.

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2022-2025:

1. CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål.
2. CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov.
3. CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende.
4. CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel.
5. CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund".

Selve den strategiske rammekontrakt, som CBS har indgået med uddannelses- og forskningsministeren, kan læses på CBS' hjemmeside: www.cbs.dk/rammekontrakt. I den strategiske rammekontrakt er motivation og ambition for de fem mål nærmere beskrevet. De præcise definitioner af de fastsatte indikatorer under hvert af de fem mål er ligeledes beskrevet i kontrakten.

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

For at nå målet vil CBS prioritere disciplinær og interdisciplinær forskning af allerhøjeste kvalitet i udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer, herunder udbygge nuværende incitamenter og administrative strukturer, så de i højere grad understøtter ambitiøse og større projekter, der går på tværs af discipliner, institutioner og sektorer.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en samlet positiv udvikling i de fastsatte indikatorer for forskningskvalitet, eksternt finansierede forskningsprojekter og interessenters oplevelse af CBS' bidrag til løsningen af store samfundsmæssige udfordringer. Samlet set viser kontraktperioden, at CBS har styrket både den monodisciplinære og den tværdisciplinære forskning og i stigende grad har bragt sin viden i spil i relation til centrale samfundsudfordringer, herunder grøn omstilling, digitalisering og ansvarlig ledelse.

CBS har i perioden fastholdt et gennemgående højt niveau af antal publikationer i internationalt anerkendte tidsskrifter, herunder i de højeste kategorier på AJG-listen[1]. Niveauet for indikatorerne har i størstedelen af kontraktperioden ligget over baseline. Udviklingen bekræfter samlet set en styrkelse af både disciplinær og tværdisciplinær forskningskvalitet.

Indikatorerne for større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere viser samlet set en positiv udvikling over kontraktperioden. Særligt hjemtaget af eksterne forskningsmidler, som opgøres som et treårigt gennemsnit i nedenstående indikator, er fortællende for den styrkede position CBS har opnået nationalt og internationalt. Ser vi på enkeltår i perioden inkluderer de et rekordår i 2022, hvor CBS hjemtog 211 mio. kr. i eksterne forskningsmidler, blandt andet som følge af en stor bevilling til et grundforskningscenter, samt en efterfølgende konsolidering på et fortsat højt niveau, hvor det samlede hjemtag i 2025 udgjorde 202 mio. kr. – uden at være båret af enkelte ekstraordinære bevillinger, men baseret på et bredt hjemtag af eksterne forskningsmidler. Hvad angår indikatoren for nye store projekter ses der betydelige udsving fra år til år. Dette afspejler dels den projektbaserede karakter af indikatoren, dels variationer i udbuddet af store eksterne bevillinger.

Endelig viser både de eksterne stakeholderanalyser og interne trivselsmålinger, der ligger til grund for indikatorerne vedr. opfattelsen af CBS' bidrag til at løse de store samfundsudfordringer, en markant styrket opfattelse af CBS som en institution, der tager ansvar for og bidrager aktivt til løsningen af store samfundsudfordringer. Denne udvikling understøtter vurderingen af, at CBS ikke alene producerer forskning af høj kvalitet, men også i stigende grad formår at synliggøre og omsætte forskningen i samfundsmæssig værdi.

[1] AJG (Academic Journal Guide) er en forskningsbaseret guide/liste, udgivet af Chartered Association of Business Schools, der giver et evidensbaseret overblik over kvalitet og relevans af tidsskrifter inden for business og management.

Væsentlige understøttende aktiviteter
I kontraktperioden 2022–2025 har CBS gennemført en række strategiske og organisatoriske indsatser med henblik på at styrke forskningens kvalitet, tværdisciplinaritet og samfundsmæssige relevans.

CBS har haft et vedvarende fokus på at understøtte både monodisciplinær og tværdisciplinær forskning af højeste kvalitet. Dette er blandt andet sket gennem institutternes arbejde med publiceringsstrategier samt videreudvikling af interne incitamenter og strukturer, herunder CBS' REEAD-model[2]. Samtidig er supporten til forskningsansøgninger og større, komplekse projekter blevet styrket, hvilket har bidraget til CBS' evne til at tiltrække eksterne forskningsmidler i et konkurrencepræget landskab.

Grøn omstilling har været en gennemgående strategisk prioritet i kontraktperioden. CBS har konsolideret sit arbejde på området gennem etablering af et Green Office, der bl.a. har udviklet et Green Dashboard og afholder det årligt tilbagevendende CBS Green Business Forum. Forummet har udviklet sig til en central platform for videndeling og dialog mellem forskere, erhvervsliv og studerende.

CBS har desuden styrket forskningen i ledelse og samfundsansvar gennem etableringen af CBS Leadership Centre og tænketanken *Leadership for the Future*, som samler forskere og erfarne ledere fra erhvervsliv, civilsamfund og den offentlige sektor. Med væsentligt bidrag fra CBS blev verdenskongressen *Academy of Management* i 2025 for første gang afholdt uden for Nordamerika, nemlig i København med godt 11.000 deltagere. I 2025 lancerede CBS desuden *CBS Geopolitics and Business Security* som en platform for forskning, formidling og dialog om geopolitiske forhold og deres betydning for erhvervslivets vilkår.

Endelig blev der ved årsskiftet 2025–2026 rekrutteret en ny dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning, hvilket bidrager til en styrket organisatorisk sammenhæng og ledelsesmæssig forankring af CBS' arbejde på området.

Planlagte aktiviteter
I december 2025 vedtog CBS' bestyrelse, at "Creating the Educational Landscape for the Future", "Accelerating AI and Digitalisation" og "Developing Geopolitics and Business Security" skal udgøre de centrale strategiske initiativer i den fortsatte realisering af strategien *We transform society with business*. De to første initiativer bygger på allerede igangværende strategiske indsatser.

I 2026 vil CBS videreudvikle arbejdet med Geopolitics and Business Security, idet der vil være fokus på at styrke forskningsbaseret viden, uddannelsesaktiviteter og analytiske værktøjer, så CBS' forskning i endnu højere grad kan understøtte virksomheder, organisationer og beslutningstagere i håndteringen af en mere kompleks og uforudsigelig geopolitisk kontekst.

CBS vil herudover igangsætte arbejdet med at udvikle en samlet indsats for forskning, innovation og samfundspåvirkning, der skal skabe en klarere ramme for prioritering, samspil og implementering på tværs af institutionen. Indsatsen skal blandt andet bidrage til at styrke koblingen mellem forskning, innovation, eksterne samarbejder og samfundspåvirkning.

[2] REEAD er CBS' model for anerkendelse og aflønning af akademiske aktiviteter. Bogstaverne står for: Research, Education, External funding, Academic citizenship og Dissemination.

Endelig vil CBS fortsætte det igangsatte arbejde med at udvide fortolkningen af REEAD-modellen for videnskabelige medarbejdere, så den i højere grad anerkender og tilgodeser forskellige former for forskningsbidrag, herunder tværdisciplinært samarbejde, innovation og samfundspåvirkning.

Ændringer

Academic Journal Guide reviderede i 2024 deres AJG-lister. Som det fremgår af note under nedenstående tabel, har CBS genberegnet de relevante indikatorer efter de nye lister.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 på AJG-listen	67 (67)* (2018-20)	75 (77)*	78 (80)*	69 (71)*	68
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen	41 (43)* (2018-20)	51 (54)*	47 (49)*	45 (48)*	44
Forskningsartikler uden for samfunds-videnskab og humaniora (se nedenfor)	87 (2020-22)	87 (Baseline år)	90	91	84
CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere					
Antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. til CBS	7 (2020)	11	3	9	2
Samlet hjemtag af eksterne forsk-ningsmidler (bevillingstilsagn i mio. kr.)	162,0 (2018-20)	198,9	201,7	213,4	185,9
CBS tager i stigende grad ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer set fra interessenternes perspektiv					
”På en skala fra 1-5, hvor enig er du i følgende udsagn: CBS påtager sig ansvaret for at bidrage til at løse store samfundsudfordringer?”	2,5 (2021)	–	–	3,3	–
”CBS påtager sig ansvaret for og bi-drager til at adressere store sam-fundsspørgsmål og –udfordringer.”	3,7 (2021)	–	–	3,8	–

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '–'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden.
*Efter aftale med UFS er tallet i parentes for en genberegning på baggrund af ny AJG-liste fra 2024, mens tallet uden parentes er det oprindelig opgjorte antal publikationer på baggrund af AJG-liste fra 2021. 2025 opgøres kun på baggrund af listen fra 2024.

Kvalitativ afrapportering af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora

Denne indikator er ændret til en kvantitativ indikator og fremgår af ovenstående tabel.

Strategisk mål 2
CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov
For at nå målet vil CBS igennem nye læringsmål og kompetenceudvikling styrke uddannelseskvaliteten og -relevansen ved at sikre et højt niveau af den grundlæggende forskningsbaserede business faglighed i alle CBS' uddannelser og ved at udvikle og indarbejde transformative kompetencer i alle CBS' uddannelser (implementering af Nordic Nine).

Institutionens vurdering af det strategiske mål
CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en positiv udvikling i de fastsatte indikatorer. CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgte i virksomhederne. 9 ud af 10 dimittender får ansættelse i den private sektor, og dimittendledigheden for CBS' dimittender er meget lav og ligger ved kontraktens opgørelse på 3,3%. Dette er et fald fra 5,6% i 2020 (baseline) og er under universiteternes samlede dimittendledighed på 6,0%.[3] Andelen af undervisningstimer, der gennemføres af videnskabelige medarbejdere, er i kontraktperioden steget fra 71 til 77.

Forudsætningen for at indfri det strategiske mål er i særdeleshed en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Nordic Nine er et sæt af ni transformative kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Nordic Nine implementeres på uddannelses- og kursusniveau. På dagsuddannelsesområdet er der gennemført en revision af alle kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. På efter- og videreuddannelsesområdet implementeres Nordic Nine igennem drøftelser med aftagerpaneler og revision af kompetenceprofiler, så de enkelte uddannelser definerer hvordan Nordic integreres og reflekteres bedst i indholdet af de enkelte (forskellige) uddannelser.

Nordic Nine har som ambition at sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger. Det er meget tilfredsstillende, at erhvervslivet og CBS' interessenter i CBS' seneste stakeholderanalyse i stigende grad oplever, at CBS' dimittender har businessfaglige kompetencer og transformative kapabiliteter.

Væsentlige understøttende aktiviteter
I perioden 2022–2025 har CBS arbejdet systematisk med at styrke og forankre Nordic Nine på tværs af uddannelserne. I de første år blev der etableret et solidt fundament gennem udviklingen af rammer, støtteværktøjer og oversigter over Nordic Nine's tilstedeværelse i uddannelser og kurser, samtidig med at det nationale rammeværk for undervisningsmeritering blev implementeret i CBS' procedurer. Herefter fulgte en fase med udrulning og kapacitetsopbygning, hvor undervisningsmetoder blev videreudviklet, undervisere understøttet, og gode eksempler systematisk indsamlet og formidlet for at styrke integrationen i praksis. I takt med analysen og udviklingen af den fremtidige uddannelsesportefølje blev den pædagogiske understøttelse yderligere udbygget

[3] CBS' dimittendledighed i denne rammekontrakt opgøres inkl. udvandrede dimittender. En mere retvisende opgørelse er at ekskludere udvandrere dimittender. Efter denne opgørelse er CBS' dimittendledighed på 3,8 procent og universiteternes samlede dimittendledighed på 6,7 procent.

gennem nye værktøjer og styrket organisatorisk forankring. I 2025 er Nordic Nine blevet integreret i CBS' centrale processer for uddannelsesudvikling og kvalitetssikring, understøttet af læringskonsulenter, fælles værktøjer og krav om tydelige koblinger mellem undervisningsaktiviteter og Nordic Nine-kompetencer, hvilket sikrer en bred og bæredygtig implementering i organisationen.

Planlagte aktiviteter

Nordic Nine vil fortsat være en integreret del af uddannelsesudvikling og kvalitetssikring på CBS. I 2026 udvides de pædagogisk-didaktisk understøttende værktøjer med en internt udviklet custom chatbot, som skal støtte CBS' undervisere i udviklingen af deres kursusmateriale. Derudover indlejres Nordic Nine i pædagogisk kompetenceopbygning af non-tenured teachers (f.eks. kurser for DVIP, ph.d.'er og instruktorer).

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgte i den private sektor					
Dimittendledighed 4.-7. kvartal efter endt uddannelse (pct).	5,6 (2020)	4,9	2,7	2,7	3,3
Andel af dimittender ansat i den private sektor (pct.)	87 (2020)	88	87	89	91
CBS' aftagere oplever i stigende grad, at CBS' dimittender har både grundlæggende business-faglige kompetencer og transformative kompetencer					
"På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de business faglige kompetencer hos CBS-dimittender?"	3,9 (2021)	–	–	4,4	–
"På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de transformative kapabiliteter hos CBS-dimittender?"	3,2 (2021)	–	–	3,5	–
CBS styrker den forskningsbaserede og transformative undervisning					
Antal tilmeldte studerende på kurser med "signature course packs" i forhold til samlede antal tilmeldte studerende på kurser (pct.).*	0 (2020)	2	2	2	2
Andel af planlagte undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale (pct.).	64 (2021)	71	76	73	77

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '–'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden.

* Opgørelsesmetoden er ændret således, at det er andelen af studerende, der er tilmeldt kurser med "signature course packs" ud af tilmeldte studerende på alle kurser, der opgøres. Før ændringen var det alene antal studerende, der var tilmeldt kurser med "signature course packs", der blev opjort. Ændringen er godkendt af UFS i 2023.

Strategisk mål 3
CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende
For at nå dette mål, og dermed bidrage til bedre at udnytte den samlede talentmasse i samfundet, vil CBS styrke og revidere rekrutterings- og ligestillings-indsatser i forhold til både ansatte og studerende.

Institutionens vurdering af det strategiske mål
CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en let positiv udvikling i de fastsatte indikatorer i kontraktperioden for de samlede diversitets-variabler: køn, alder, anciennitet og stats-borgerskab for medarbejdere, og køn, alder, etnisk baggrund, geografisk oprindelse og forældres uddannelsesniveau for studerende.

Da indikatorerne for mangfoldighed i medarbejderstab og studenterpopulation omfatter de samlede populationer af medarbejdere og studerende, og da de baserer sig på meget forskelligartede variabler, udvikler de sig langsomt, således steg indikatoren for medarbejderdiversitet fra 0,63 til 0,64 i perioden (1 er maksimal diversitet), mens den steg fra 0,48 til 0,49 for studerende.

Samtidig med den let positive udvikling i diversitet blandt medarbejderne har CBS fastholdt rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. Dette understøttes af indikatoren for international forskningskvalitet i nye rekrutteringer, som i perioden er steget fra 1,27 i 2022 over 1,40 i 2024 til 1,39 i 2025.

Vurderingen beror herudover på fremdrift i gennemførte og planlagte aktiviteter, der understøtter en positiv udvikling i diversitet blandt såvel ansatte som studerende, jf. nedenfor.

Væsentlige understøttende aktiviteter
CBS har i perioden gennemført en række aktiviteter, der har til formål at fremme diversiteten blandt medarbejdere og studerende.

CBS har som strategisk prioritet at styrke diversitet, lighed og inklusion af medarbejdere gennem udvikling af ledelsespraksis. Til dette formål har CBS udviklet et modulært DEI-uddannelsesforløb med fire to-timers grundmoduler, som alle personaleledere forventes at gennemgå. Øvrige relevante ledere og medarbejdere har også mulighed for at deltage. Modulerne, som blev udbudt første gang i foråret 2023, giver en grundlæggende introduktion til diversitet, lighed og inklusion, et delt begrebsinventar, og de giver indsigt i, hvilken rolle magt og privilegier spiller samt hvordan strukturer og sociale normer på et universitet kan stå i vejen for diversitet, inklusion og reel lighed. Disse indsigter bringes sammen og relateres til deltagernes konkrete inkluderende ledelsespraksis. Personalelederne har herudover fået tilbud om et særligt femte to-timersmodul, der fokuserer på fair og inkluderende evaluerings- og udvælgelsesprocesser, som blandt andet understøtter fairness og diversitet i ansættelses- og afskedigelsesprocesser. De ledere, der ikke har gennemgået forløbet inden for perioden, er sammen med nytilkomne ledere inviteret til et opsamlingsforløb primo 2026.

CBS har i perioden indkøbt og implementeret ny software, Develop Diverse, der gennem kritisk scanning af tekster kan bidrage til mere inkluderende sprog. Develop Diverse er i

første implementeringsfase primært blevet anvendt til at sikre inkluderende sprog i stillingsopslag, men det forventes at softwaren fremover vil blive anvendt på langt flere typer tekster.

CBS har også som strategisk prioritet at tiltrække en større mangfoldighed af studerende og sikre mere inkluderende læringsmiljøer. I forhold til køn er det samlede optag af studerende gennem hele perioden tæt på ægte balance, nemlig 48-49% af det underrepræsenterede køn. CBS har dog stadig en udfordring i den interne fordeling af køn på tværs af uddannelsesporteføljen, idet i omegnen af 30% af bachelor- og kandidatuddannelserne på CBS har en population af studerende, hvor det ene køn udgør mindre end 30%.

I forhold til geografisk diversitet blandt studerende har CBS som særligt delmål at tiltrække og uddanne en større andel af studerende fra Region Sjælland. To initiativer er blevet implementeret i perioden for at stimulere kvalificerede ansøgere fra Region Sjælland til at søge optag på CBS. Det første initiativ er et direkte samarbejde med udvalgte gymnasier i regionen, som giver deres elever mulighed for at deltage i masterclasses på CBS, hvor de får en indføring i CBS' uddannelsestilbud og studiemiljøer. Det andet initiativ er, at CBS i forbindelse med 2024-bacheloroptaget føjede et nyt kriterie ved vurderingen af ansøgninger i kvote 2. CBS tillægger nu erhvervserfaring fra en EU-udviklingsregion vægt i den samlede vurdering. Region Sjælland er en sådan region. CBS modtog i 2024 257 kvote 2-ansøgninger, hvor dokumentation for erhvervserfaring fra en EU udviklingsregion indgik. For 35 danske og tre internationale ansøgere var dokumenteret erhvervserfaring fra en udviklingsregion udslagsgivende i den samlede vurdering af deres kvote 2-ansøgning. Af de 35 danske ansøgere, der fik afgørende gavn af kriteriet, kom 26 fra region Sjælland. CBS optog altså 26 studerende fra Regions Sjælland som ellers ikke ville være optaget. Selvom tallene er små, og den samlede effekt på diversiteten i 2024-optaget er begrænset, er CBS tilfreds med udviklingen. Initiativets effekt på optaget fra Region Sjælland i 2025 er endnu ikke analyseret. Dette kriterie mister naturligvis sin strategiske relevans ift. at tiltrække flere studerende fra de dele af Sjælland som CBS optager få studerende fra, når Region Hovedstaden og Region Sjælland lægges sammen 1. januar 2027. Den nye region vil næppe få status som EU-udviklingsregion.

Den løbende indsats for at øge diversiteten blandt de studerende kræver en tilsvarende løbende indsats for at sikre, at CBS' lærings- og studiemiljøer også er inkluderende nok til at være attraktive for en større diversitet af studerende. Denne indsats for inkluderende miljøer overlapper med mål 4, som adresserer de studerendes trivsel.

Planlagte aktiviteter

CBS forventer i 2026 at fortsætte udbuddet af DEI-uddannelsesforløbet og fastholde den ledelsesmæssige dialog om diversitet, lighed og inklusion for at styrke både ledelsespraksis og de strategiske indsatser på området. Samtidig planlægger CBS at udvide brugen af Develop Diverse til flere typer tekster, så kommunikationen – både internt og eksternt – bliver endnu mere inkluderende. Derudover vil CBS fortsætte samarbejdet med gymnasierne i Region Sjælland og arbejde for at øge kendskabet til kvote 2-kriteriet, så flere kvalificerede ansøgere med erhvervserfaring fra regionen vælger at søge ind på CBS via kvote 2 i 2026.-uddannelsesforløbet og fastholde den ledelsesmæssige dialog om diversitet, lighed og inklusion for at styrke både ledelsespraksis og de strategiske indsatser på området. Samtidig planlægger CBS at udvide brugen af Develop Diverse til flere typer tekster, så kommunikationen – både internt og eksternt – bliver endnu mere inkluderende. Derudover vil CBS fortsætte

samarbejdet med gymnasierne i Region Sjælland og arbejde for at øge kendskabet til kvote 2-kriteriet, så flere kvalificerede ansøgere med erhvervserfaring fra regionen vælger at søge ind på CBS via kvote 2 i 2026.

Ændringer
Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser					
En mangfoldig studenterpopulation målt på adgangsgivende uddannelse samt socioøkonomisk baggrund	0,48 (2021)	0,48	0,49	0,49	0,49
CBS rekrutterer i stigende grad højt kvalificerede medarbejdere med en divers baggrund					
Diversitet blandt CBS' samlede medarbejderstab målt på køn, alder, statsborgerskab, faglig baggrund.	0,64 (2021)	0,63	0,63	0,64	0,64
Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau.	1,27 (2022)	1,27 (Baseline år)	1,13	1,40	1,39
CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland med fokus på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem.					
Nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland.	N/A	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering

Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland

Der har igennem perioden været afsøgt muligheder med uddannelsesaktører i Region Sjælland. CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i region Sjælland oprettet udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved. Uddannelsen blev akkrediteret i juni 2024, og det første optag på 17 studerende startede i august 2024, mens der blev optaget 12 studerende i sommeren 2025. Optaget de to første år svarer til forventningerne ved oprettelsen af uddannelsen.

En dialog mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland blev indstillet i 2024 fra CBS' side. Dette skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer. Der kan dog være mulighed for andre uddannelsessamarbejder på sigt evt. som en del af kandidatreformen.

Strategisk mål 4
CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel
For at nå målet vil CBS arbejde med at udvikle forskellige redskaber, strukturer og fællesskaber, der skal styrke den faglige motivation og den sociale trivsel blandt de studerende med henblik på også at sikre et stort læringsudbytte og en stærk faglig udvikling i løbet af studiet.

Institutionens vurdering af det strategiske mål
CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden, dog er det ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten er relativ lav.

Grundlaget for vurderingen beror på en tilfredsstillende udvikling i indikatorerne, fremdrift i aktiviteterne samt planlagte indsatser for de kommende år. Udviklingen i de faste indikatorer viser et relativt stabilt niveau for førsteårsfrafald for både bachelor- og kandidatstuderende i hele perioden.

I 2025 faldt bachelorfrafaldet markant i forhold til 2024 og ligger nu under baseline fra 2020. Det tyder på, at en fokuseret indsats omkring skærpelse af karakterkrav, særligt i matematik B, har en positiv effekt på frafaldet.

På kandidatniveau ligger frafaldet på CBS generelt lavt og stabilt gennem hele perioden, om end der ses en mindre stigning. I 2022 gennemførte CBS en reform af cand.merc.-uddannelserne og ændrede retskravene for ca. halvdelen af bachelorstuderende. Det kan have skabt tvivl om studievalg blandt både indskrevne studerende og ansøgere fra andre institutioner, og kan påvirke antallet af interne studieskift mellem CBS' kandidatuddannelser. Tidligere data vedr. frafaldne studerende fra CBS peger nemlig på, at mange af de frafaldne vælger en ny CBS-uddannelse efter de er blevet udmeldt fra deres oprindelige uddannelse. Reformen betød også, at cand.merc. ændredes fra at være én uddannelse med flere linjer til at være 11 selvstændige uddannelser. Inden reformen blev studieskift mellem linjer ikke registreret som frafald, da den studerende forblev på cand.merc.-uddannelsen. I dag registreres skift mellem cand.merc.-uddannelser som frafald. Dette kan også være medvirkende til den mindre stigning.

På trods af udsving i frafaldet så viser indikatorerne også, at andelen af CBS-studerende, der fuldfører en bachelor-og kandidatuddannelse inden for normeret tid, stiger med 7 procentpoint i forhold til baseline over hele perioden og ligger på 77% i 2025.

De faste indikatorer viser desuden et mindre fald i de studerendes angivne læringsudbytte. Dette kan skyldes de seneste års usikkerhed omkring uddannelses-udbuddet og beslutningen om lukning af bacheloruddannelser. Den selvregistrerede studieintensitet ligger stabilt på 32 timer om ugen gennem hele perioden. CBS-studerendes store engagement i studierelevant arbejde, hvor de afprøver og anvender deres akademiske kompetencer og gør sig attraktive for kommende arbejdsgivere vurderes at være den væsentligste årsag til, at studieintensiteten ikke rapporteres højere. Omvendt ses en positiv udvikling i de studerendes samlede oplevelse af kvalitet i deres uddannelse, og CBS udbyder fortsat attraktive og relevante uddannelser. CBS er tilfreds med, at trivselsindikatoren vedr. håndtering af forventninger ligger stabilt højt gennem hele perioden.

Væsentlige understøttende aktiviteter
CBS har i 2024 igangsat fire initiativer til at øge studieintensiteten. Initiativerne omfatter blandt andet at afprøve nye eksamensformer og obligatoriske undervisningsaktiviteter, samt afprøvning om hvorvidt en stærkere social tilknytning til uddannelsen kan øge studieintensiteten. Der undersøges desuden, hvordan tætte partnerskaber med erhvervslivet – som afprøvet på den nye cand.merc. i General Management and Analytics – kan påvirke studieintensiteten, og hvordan tydeligere kommunikation til studerende om forventet tidsforbrug kan bidrage til at øge deres engagement. Herudover benyttes studieintensitet som nøgletal i studielederberetninger samt ved statusmøder mellem uddannelsesdekanen og alle uddannelsesledere. Der følges op på denne indsats i 2026, jf. ”Planlagte aktiviteter” nedenfor.

CBS har i perioden 2022–2025 arbejdet målrettet med at styrke de studerendes faglige udvikling og trivsel gennem initiativet ”*Student Life Transitions and Well-being”*. Indsatserne har blandt andet fokuseret på reintegration i studiemiljøet efter COVID-19, samarbejdsevner og balance mellem studieliv og øvrige aktiviteter.

Der er gennemført en række tiltag med fokus på studietrivsel, herunder opsøgende vejledning, indsats mod flertalsmisforståelser og støtte til studiegrupper. CBS har udviklet CBS Wellbeing Lab, som tilbyder værktøjer til undervisere, blandt andet dialogkort og podcasts, der understøtter faglige fællesskaber og samarbejde.

Curriculært arbejder CBS med at styrke de studerendes evne til at håndtere kompleksitet og dilemmaer gennem kompetenceopbygning via Nordic Nine. I 2025 blev et dialog-værktøj om studietrivsel implementeret i en pilot på 10 uddannelser for at skabe en fælles ramme for dialog og kvalificeret dataopfølgning.

CBS har desuden styrket støtten til de studerendes studievalg i en tid med store forandringer grundet bl.a. kandidatreformen og sektordimensioneringen. Dette er sket gennem forbedret rekruttering og studiestart, samt gennem udvikling af nyt indhold på cbs.dk og en reorganisering af studievejledningen, der nu giver studerende én samlet indgang til vejledning. I 2025 blev arbejdet med at skabe mere sammenhængende studiestartstilbud intensiveret.

Særligt for studerende med funktionsnedsættelser er der iværksat målrettede indsatser, herunder præ-velkomstarrangementer og seminarer om overgangen til arbejdsmarkedet. CBS har også styrket underviseres viden gennem webinars om støttebehov og akademiske forventninger. Antallet af tidligt optagede bachelorstuderende er steget væsentligt i perioden, hvilket gør det muligt for dem at søge om støtte tidligere.

En intern frafaldsanalyse, der blev afsluttet i 2024, viste, at årsagerne til det øgede bachelorfrafald i 2023 var komplekse og varierede mellem uddannelser, hvilket krævede lokale, målrettede indsatser. Lokale indsatser ser foreløbigt ud til at have båret frugt, da frafaldet er faldet med godt fire procentpoint siden 2023, og nu igen er under baseline.

Planlagte aktiviteter
I foråret 2026 følges der systematisk op på erfaringerne fra de igangsatte initiativer til at øge studieintensiteten, så opfølgningen kan danne grundlag for eventuelle nye tiltag baseret på data fra Danmarks Studieundersøgelse 2025 (tilgængelig i foråret 2026). Opfølgningen gennemføres i to spor: (1) tværgående opfølgning på pilotinitiativer og (2) lokal opfølgning på uddannelsesniveau.

1) Tværgående opfølgning på pilotinitiativer (på tværs af CBS)
CBS har, som ovenfor nævnt, i 2024 igangsat fire initiativer for at øge studieintensiteten. Tre uddannelser fungerer som piloter. I foråret 2026 samles og vurderes erfaringer fra piloterne med henblik på, hvad der kan skaleres, og hvad der kræver lokale tilpasninger.

Dette omfatter bl.a. en vurdering af “constructive alignment” (sammenhæng mellem læringsmål, undervisnings- og læringsaktiviteter samt eksamensformer), da erfaringen er, at de studerende i høj grad tilrettelægger deres indsats efter eksamens- og aktivitetskrav gennem semestret. Som led i opfølgningen indsamles dokumentation fra pilotuddannelserne, og resultaterne drøftes i relevante tværgående fora med henblik på fælles principper for forventningsafstemning, workload-alignment og undervisningsformer. Det undersøges desuden, hvilken effekt AI har på studieintensitet, og der udvikles et fælles AI-introduktionsforløb til både nye og gamle studerende for at imødegå studerendes "off-loading" af læringsaktiviteter til AI. Erfaringerne fra de tværgående initiativer bliver desuden integreret som anbefalinger i udviklingen af nye kandidatuddannelser via inspirationskatalog for kvalitetsmål.

2) Lokal opfølgning på uddannelsesniveau (målrettede tiltag der, hvor udfordringen er)
Fra efteråret 2024 og 2025 er der fulgt op på studieintensitet på alle uddannelser som en integreret del af kvalitetsarbejdet: Studieintensitet indgår som nøgletal i studieleder- og uddannelsesberetninger, og den drøftes på de årlige statusmøder mellem uddannelses-dekanen og uddannelserne. I foråret 2026 omsættes denne opfølgning til konkrete lokale handlepunkter, hvor uddannelser med lav studieintensitet (eller tydelige tegn på udfordringer i workload/engagement) udpeger og iværksætter målrettede initiativer.

Den lokale opfølgning i 2026 omfatter desuden en tydeligere fælles kommunikations-indsats over for studerende om, hvad der forventes af tidsforbrug og studieaktiviteter, da erfaringen er, at forventningsafstemning og tydelige aktivitetskrav kan understøtte mere jævn indsats gennem semestret.

Samlet set sikrer denne todelte opfølgning, at CBS både kan (a) vurdere effekter og skalérbarhed af de tværgående pilotinitiativer og (b) dokumentere konkrete lokale initiativer og justeringer, der aftales og følges via studielederberetninger og statusmøder på uddannelsesniveau.

Læringsbarometeret integreres fremover i CBS’ kvalitetssikringssystem, der bl.a. omfatter årlige studielederberetninger og turnusevalueringer hvert 5. år.

Indsats og understøttelse af studerende med funktionsnedsættelser er konstant i fokus og udvikling. Dette bliver særligt relevant i forbindelse med arbejdet omkring hjemtagelse af dele af SPS. På baggrund af feedback fra undervisere udvikles nye tilbud og redskaber til håndtering af forskellige behov i undervisning. Herudover arbejdes der, særligt i forbindelse med udvikling af nye uddannelser, med hvordan uddannelsesdesign kan bruges til at skabe inkluderende læringsmiljøer.

Ændringer
Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS studerende styrker prioritering og gennemførsel af deres studier					
”Hvor mange timer bruger du på undervisning, selvstudium og praktik på en typisk uge i dette semester?”	32 (2020)	32	–	32	–
Frafald på første studieår (pct.):					
- Bachelorstuderende	9,6 (2020)	10,1	12,7	12,0	8,3
- Kandidatstuderende	2,7 (2020)	2,8	3,2	3,1	3,6
Andelen af fuldførte bachelor- og kandidatuddannelser inden for normeret tid (pct.)	70 (2020)	72	76	75	77
CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte					
“Mit udbytte af undervisningen er højt" (skala 1-5):					
- Bachelorstuderende	3,9 (2020)	3,8	–	3,7	–
- Kandidatstuderende	4,0 (2020)	3,9	–	3,7	–
CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse					
”Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse” (skala 1-5):					
- Bachelorstuderende	3,8 (2020)	3,8	–	3,8	–
- Kandidatstuderende	3,9 (2020)	4,0	–	3,9	–
“Kvaliteten af min uddannelse er samlet set høj” (skala 1-5):					
- Bachelorstuderende	4,2 (2020)	4,1	–	4,3	–
- Kandidatstuderende	4,2 (2020)	4,0	–	4,2	–

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '–'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden.
Note: I rammekontrakten er det angivet, at indikatorer baseret på datakilden ”Danmarks Studieundersøgelse” opgøres i ulige år. Det præciseres, at undersøgelsen gennemføres i ulige år og data rapporteres i lige rapporteringsår. Undersøgelsen gennemføres hvert andet år.

Strategisk mål 5
CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund"
For at nå målet vil CBS øge aktiviteten inden for den eksisterende efter- og videreuddannelsesportefølje. Samtidig vil CBS - i samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner og samarbejdspartnere - udvikle muligheder for bedre sammenhæng og overgange mellem forskellige typer af uddannelser med det formål at tilbyde uddannelse og opkvalificering igennem hele livet.

Institutionens vurdering af det strategiske mål
CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på udviklingen i den fastsatte indikator om stigende aktivitet indenfor efter- og videreuddannelse siden baselineåret, samt tilfredsstillende fremdrift og resultater i de gennemførte aktiviteter.

CBS har i perioden 2022 til 2025 oplevet en udvikling i aktivitetsniveauet i efter- og videreuddannelsesporteføljen målt på den fastsatte indikator med en samlet stigning på 7 pct. i antal årselever på HD- og Masteruddannelserne ift. baseline (2020). Dette er bl.a. opnået gennem udvikling af nye aktiviteter samt et nyt digitalt univers.

Udviklingen af den strategiske indsats "Lifelong Learning" og de medfølgende konkrete aktiviteter, har i perioden virket som en intern forløber og inkubator for bl.a. nye aktiviteter og ikke mindst den senere besluttede politiske reform af kandidatuddannelserne og de nye livslange læringsmuligheder. Den strategiske indsats er efter kandidatreformens endelige udformning blevet en del af det igangværende kandidatreformarbejde.

Væsentlige understøttende aktiviteter
I perioden er der udviklet flere nye aktiviteter, der har understøttet den strategiske målsætning. Der er bl.a. udviklet og igangsat et nyt udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved efter god dialog og samarbejde med Erhvervsakademi Zealand og Roskilde Universitet.

CBS har et tæt samarbejde med CBS Executive Fonden omkring realisering af CBS' ambitioner inden for livslang læring og udviklingen af det "læredygtige samfund". Fonden trækker bl.a. på CBS' forskning og forskere, og bidrager til, at CBS' forskning også kommer ud at leve i praksis igennem fondens udbud af korte kurser og ikke-gradsgivende uddannelsesaktiviteter til ledere i dansk erhvervsliv. Samtidig får CBS' forskere, der underviser hos fonden, værdifuld viden om de strategiske og praktiske udfordringer som erhvervslivet møder – en viden, der inspirerer til både forskning og fagudvikling på CBS' uddannelsesudbud. CBS har i perioden videreudviklet samarbejdet med CBS Executive Fonden og iværksat flere konkrete aktiviteter. Med udspring i indsigter fra CBS Leadership Think Tank, har CBS Executive Fonden bl.a. udviklet og udbudt kurset *Leadership for the Future*, der er særligt målrettet erfarne ledere, der skal drive transformation i organisationer præget af øget kompleksitet internt og i omverdenen. Desuden har CBS i samarbejde med CBS Executive Fonden iværksat et uddannelses- og opkvalificeringsforløb for nye og kommende undervisere til CBS' og Fondens kursus- og uddannelsesaktiviteter.

Der er i perioden udviklet en maritimt målrettet HD 2. dels specialisering og senest en række nye online undervisningsaktiviteter i regi af både HD 1. del og HD 2. del målrettet søfarende. Onlineaktiviteterne er igangsat i 2025.

I CBS' masteruddannelsesportefølje er der desuden udviklet mere end 10 nye fag samt testet micro credentials i form af et "master class" koncept. Dette med formålet at tilbyde endnu flere livslange læringsmuligheder og derigennem øge aktivitetsniveauet.

Alle de igangsatte aktiviteter har bidraget til, at CBS har øget sit aktivitetsniveau i perioden.

CBS har tillige udviklet et nyt digitalt univers for livslang læring (efteruddannelse.cbs.dk). Det nye digitale univers har i væsentlig grad medvirket til en øget synlighed af de mange livslange læringsmuligheder på CBS.

Planlagte aktiviteter
CBS planlægger at udvikle en række nye "master modules" i 2026, der bl.a. skal tjene som test for potentielt kommende "45-ECTS"-aktiviteter samt bidrage til at CBS' egne dimittender i endnu større grad, får anledning til at vende tilbage til CBS og lære nyt.

Ændringer
Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse					
Antal årselever på HD- og Master-uddannelserne*	1.471* (2020)	1.441	1.537	1.606	1.574
Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring					
CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring.	N/A	Baseline etableres	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering

* Baseline er ændret fra 1.406 til 1.471. Ændringen skyldes, at UFS har præciseret, at det tilsvarende datapunkt i årsrapportens hoved- og nøgletalstabel skal følge skæringsdatoerne i de årlige indberetninger af aktiviteten på åben uddannelse. Hidtil har CBS opgjort aktiviteten pr. 31. december i årsrapporten. Ændringen er godkendt af UFS.

Kvalitativ afrapportering på CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring.
CBS har igennem en målrettet strategisk indsats udviklet og testet forskellige koncepter målrettet livslang læring. Der er udviklet en "engagementsmodel", der på nye måder forsøger at skabe rum for løbende læring "fra første dag på universitet til sidste i karrieren". Udviklingen er sket i samarbejde med både erhvervsliv og andre uddannelsesinstitutioner. De konkrete resultater består af bl.a. et nyt tiltag, der kan understøtte intergenerationel livslang læring i form af et nyt koncept for et "intergenerationelt læringsrum". Der er tillige udviklet en konkret playbook med nye læringsformater samt et koncept for og test af "micro credentials". De forskellige delelementer har været testet i forskellige kontekster bl.a på CBS' MBA- og Master-uddannelserne samt i regi af CBS Summer School.

CBS har i perioden sammen med Akademikerne taget initiativ til “Alliancen for livslang læring”. Indledningsvis har alliancen beriget CBS’ arbejde med kandidatreformen, og senest har arbejdet mundet ud i etableringen af et nyt “Lifelong Learning netværk” med deltagelse af samtlige danske universiteter og Akademikerne. Dette netværk fortsætter i den kommende periode.

CBS har på baggrund af erfaringerne fra den udviklede “engagementsmodel” og de aktiviteter, der har været igangsat i den strategiske indsats om Lifelong Learning opnået ny viden og nye erfaringer, der tages med videre i dels kandidatreformarbejdet og ikke mindst i CBS’ fremadrettede efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Senest har resultaterne i arbejdet med det nye koncept for livslang læring bevirket, at CBS i 2025, på baggrund af erfaringerne fra “micro-credential projektet”, har harmoniseret ECTS-strukturen på en række masteruddannelser. Dette for at imødekomme efterspørgslen for både fleksible enkeltkurser og strukturer og muligheden for at kombinere disse i hele uddannelser.

CBS har igennem denne strategiske målsætning erhvervet sig flere værdifulde erfaringer, der nu enten er implementeret i den nuværende uddannelsesportefølje eller tages med i det videre arbejde med kandidatreformen.

Statusredegørelse 2025 for Copenhagen Business School om ’Flere og bedre uddannelses-muligheder i hele Danmark’

Statusredegørelsen følger op på institutionens arbejde med at udmønte den politiske aftale af 25. juni 2021 om ’Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark’, den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022, 2. tillægsaftale af 4. maj 2023, 3. tillægsaftale af 18. juni 2025 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus.

Statusredegørelsen tager afsæt i Copenhagen Business School’s ramme af 20. juni 2022 for udmøntning af politisk aftale om ’Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark’

Afrapportering og opfølgning

Institutionen afleverer en årlig statusredegørelse for arbejdet med udmøntning af den politiske aftale af 25. juni 2021 om ’Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark’, den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022, 2. tillægsaftale af 4. maj 2023 og 3. tillægsaftale af 18. juni 2025 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus. Statusredegørelsen indsendes årligt samtidig med institutionens årsrapport og afrapportering i forbindelse med den strategiske rammekontrakt. Hvis det vurderes relevant, kan institutionen genbruge relevante afsnit fra afrapportering af målopfyldelsen for kontraktperioden i henholdsvis årsrapport og statusredegørelse.

Statusredegørelsen skal indeholde en overordnet vurdering af institutionens arbejde med at implementere aftalens overordnede ambitioner frem mod 2030. Statusredegørelsen skal desuden indeholde en kort beskrivelse af gennemførte indsatser, der synliggør institutionens grundlag for at realisere ambitionen om udflytning og nedskalering frem mod 2030 samt udflytning og etablering af nye uddannelsespladser på de fire store professionsbacheloruddannelser på velfærdsområdet.

I udgangspunktet forventes den samlede afrapportering at udgøre 2-4 sider.

Statusredegørelsen er opdelt i følgende afsnit:
1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering
2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet
3. Etablering af nye udbud
4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter

Punkt 2, Bilag 2: 2.2_Bilag 2 CBS statusredegørelse - uddannelser i hele Danmark - opdateret dec. 2025.pdf

1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering

CBS har i 2022 besluttet en tilpasningsprofil for optaget på CBS' hovedcampus (Frederiksberg), der i udgangspunktet baseres på en lineær nedskalering af optaget frem mod 2030. CBS havde i 2023 og 2024 en realiseret tilgang over den forventede tilgang i tilpasningsprofilen. Blandt andet som følge af den kombinerede effekt af bachelor-dimensionering og international dimensionering har CBS i 2025 en realiseret tilgang, der er tættere på tilpasningsprofilens forventede tilgang.

CBS forventer at opfylde måltallet for samlet tilgang i 2030.

CBS har ikke indmeldt udflytning af studiepladser i den indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus.

Tabel 1

Tilpasset tilgang i storbyer eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

	Tilgang 2019	Tilgang 2030
Copenhagen Business School	5.823	5.532

Anm.: Tilgangstal og måltal er ikke korrigeret for den del, der er hhv. udenlandske selvbetalere, Erasmus Mundus-studerende, Nordic Masterstuderende og fripladsstuderende.

Tabel 2

Forventet tilpasningsprofil for tilgang i storby eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

År	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Forventet tilgang	6.076	6.008	5.940	5.872	5.804	5.736	5.668	5.600	5.532
Realiseret tilgang	5.895	6.269	6.372	5.988[1]					

Anm: Bemærk at tabellen er en teknisk tilpasningsprofil, som skal danne grundlag for dialog om CBS' udmøntning af aftalen om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' i forbindelse med den årlige styringsdialog med UFS. Der vil forventeligt være udsving i tilgangstallene i årene frem mod 2030, hvorfor tabellen angiver den forventede tilpasning frem mod 2030 med udgangspunkt i CBS' 2030 målsætning og indmeldte planer for udflytning og nedskalering af den samlede tilgang i storby eller hovedcampus.
Realiseret tilgangstal er ikke korrigeret for den del, der er hhv. udenlandske selvbetalere, Erasmus Mundus-studerende, Nordic Masterstuderende og fripladsstuderende.

CBS har ikke foretaget ændringer ift. den indmeldte institutionsplan. Dette betyder, at CBS i 2022 og 2023 lukkede for optaget på de indmeldte kandidatuddannelser uden retskravsbachelorer, og at en enkelt kandidatuddannelse med retskravsbachelorer havde sidste optag af studerende i 2025. De berørte uddannelser er primært indenfor hovedområdet SAMF.

2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet og særlige midler til rekrutteringsindsatser

Ikke relevant.

[1] CBS' egne tal, jf. årsrapport 2025. CBS afventer officielle tilgangstal fra UFM's datavarehus.

Punkt 2, Bilag 2: 2.2_Bilag 2 CBS statusredegørelse - uddannelser i hele Danmark - opdateret dec. 2025.pdf

3. Etablering af nye udbud
CBS har i sin institutionsplan ikke anført konkrete planer for etablering af nye udbud udenfor Frederiksberg. CBS har i 2025 ikke etableret nye udbud udenfor hovedcampus.

4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter
CBS har ikke i 2025 etableret nye regionale uddannelsesaktiviteter uden for hoved-campus.

Der har siden 2022 været afsøgt muligheder med uddannelsesaktører i Region Sjælland. CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i region Sjælland oprettet udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved. Uddannelsen blev akkrediteret i juni 2024, og det første optag på 17 studerende startede i august 2024, mens der blev optaget 12 studerende i sommeren 2025. Optaget de to første år svarer til forventningerne ved oprettelsen af uddannelsen.

En dialog mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland blev indstillet i 2024 fra CBS' side. Dette skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer. Der kan dog være mulighed for andre uddannelsessamarbejder på sigt evt. som en del af kandidatreformen.

PKT. 3 - GODKENDELSE AF ÅRRAPPORT 2025 OG REVISIONSPROTOKOLLAT

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse.

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Christian Dahlstrøm, samt CBS' økonomichef Cathrine Haarup deltager i dette punkt.

Godkendelse af årsrapport 2025
Årsrapporten fremlægges med henblik på bestyrelsens godkendelse og underskrift.

Årsrapportens generelle opbygning følger skabelon, som Uddannelses- og Forskningsministeriet udsendte i efteråret 2025. Skabelonen er obligatorisk at anvende for universiteterne. Årsrapportens ledelsesberetning er ligesom i 2024 bygget op om strategiens fem centrale prioriteter.

Det indstilles, at:
- Bestyrelsen godkender årsrapporten og underskriver efterfølgende.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision
Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet.

Det indstilles, at:
- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Bilag:
3.1: Årsrapport 2025.
3.2: Revisionsprotokollat.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1 Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

CBS ÅRSRAPPORT 2025

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Indhold

Påtegning 3

Ledelsespåtegning 4
Den uafhængige revisors revisionspåtegning 5

Beretning 8

Institutionsoplysninger 9
Direktionens forord 10
Præsentation af Copenhagen Business School 12
Årets faglige resultater 14
Årets økonomiske resultat 26
Hoved- og nøgletalstabel 28
Afrapportering af den strategiske rammekontrakt 32
Forventninger til det kommende år 35

CBS i tal 37

International profil 38
Uddannelse i tal 39
Videnskabelige medarbejdere i tal 41
Forskning i tal 42

ESG-nøgletal 43

Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal 44
Nøgletalsoversigt 45

Regnskab 46

Anvendt regnskabspraksis 47
Resultatopgørelse 51
Balance 52
Egenkapitalopgørelse 54
Pengestrømsopgørelse 55
Noter 56
Særlige specifikationer 65

Bilag 68

ESG-nøgletalsmetode 69

Fotos: Kasper Kristoffersen (forsiden, s. 14, s. 18, s. 20 og s. 23), Marie Myrhøj Jensen (s. 10), Bjarke MacCarthy (s. 25)

Påtegning

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Ledelsespåtegning

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., de nærmere retningslinjer i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) LBK nr. 391 af 10/04/2024, bekendtgørelse om tilskud, regnskab og revision mv. ved universiteterne (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen) (BEK nr. 912 af 25/06/2025) samt Uddannelses- og Forskningsstyrelsens retningslinjer for udarbejdelse af årsrapport.

I henhold til § 39, stk. 4, nr. 1-3 i bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen BEK nr. 116 af 19/02/2018 (regnskabsbekendtgørelsen) tilkendegives det:

- At årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende.
- At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
- At der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, den 18. marts 2026:

Peter Møllgaard
Rektor

Arnold Boon
Universitetsdirektør

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 18. marts 2026:

Lilian Merete Mogensen
Konstitueret bestyrelsesleder

Gunnar Bovim
Konstitueret vicebestyrelsesleder

Luna Nova Solhave

David Hellemann

Eva Boxenbaum

Pui Ling Lau

Lise Balslev

Louisa Loran

Marie Louise Mors

Nikolai Tange Kristensen

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School

Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Copenhagen Business School for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2025, der fremgår på side 46-67 og omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud og revision mv. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens §9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet".

Vi er uafhængige af Copenhagen Business School i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisorers etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere Copenhagen Business School, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Copenhagen Business Schools interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Copenhagen Business School evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Copenhagen Business School ikke længere kan fortsætte driften.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Udtalelse om ledelsesberetningen
Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til statens regnskabsregler.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision
Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Dette indebærer, at vi vurderer risikoen for, at der er væsentlige regelbrud i de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, eller væsentlige forvaltningsmangler i de systemer og processer, som ledelsen har etableret. På grundlag af risikovurderingen fastlægger vi de afgrænsede emner, som vi skal udføre juridisk-kritisk revision eller forvaltningsrevision af.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Ved en juridisk-kritisk revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed, om de dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ved en forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de systemer, processer eller dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, understøtter skyldige økonomiske hensyn ved driften af Copenhagen Business School og forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsregnskabet.

Vores revision af hvert udvalgt emne tager sigte på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis som grundlag for en konklusion med høj grad af sikkerhed om det pågældende emne. Ved en revision kan der ikke opnås fuldstændig sikkerhed for at opdage alle regelbrud eller forvaltningsmangler. Da vi alene har udført juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af de udvalgte emner, kan vi ikke udtale os med sikkerhed om, at der ikke kan være væsentlige regelbrud eller væsentlige forvaltningsmangler på områder, der falder uden for de udvalgte emner.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom i denne udtalelse.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

Frederiksberg, den 18. marts 2026

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Lars Hillebrand
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne26712

Christian Dahlstrøm
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne35660

Beretning

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Institutionsoplysninger

Institution

Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3815 3815

cbs@cbs.dk
www.cbs.dk

CVR-nr.: 1959 6915
Regnskabsår: 01/01/2025–31/12/2025
Hjemstedskommune: Frederiksberg

Bankforbindelse: Danske Bank
Institutionsrevisor: Deloitte

Bestyrelse

Bestyrelsesleder
Torben Möger Pedersen
(01/01/2025–30/6/2025)

Konstitueret bestyrelsesleder
Lilian Merete Mogensen
(01/07/2025–)

Konstitueret vicebestyrelsesleder
Gunnar Bovim
(01/07/2025–)

Medlemmer i 2025
David Hellemann
Eva Boxenbaum
Lise Balslev
Louisa Loran
Marie Louise Mors
Pui Ling Lau
Caroline Bering

Mikkel August Wallind (udtrådt 31/01/2025)
Nikolai Tange Kristensen (indtrådt 01/02/2025)

Direktion

Rektor
Peter Møllgaard

Prorektor
Inger Askehave

Dekan for forskning
Søren Hvidkjær
(01/01/2025–31/12/2025)

Universitetsdirektør
Arnold Boon

Dekan for uddannelse
Anna Thomasson

Dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning
Morten Frederiksen
(01/01/2026–)

Direktionens forord

Komplekse udfordringer kræver fælles handling. I 2025 mødte verden komplekse udfordringer, der vil forandre os for altid.

Det gjorde CBS også:

- Nye AI-teknologier forandrer, hvordan vi arbejder på CBS. De vil også forandre den værdiskabelse, omverdenen efterspørger af os.
- En ny geopolitisk verdensorden udfordrer både vores akademiske grundværdier og de antagelser, som vores forskere og studerende analyserer verden ud fra.
- Kandidatreformen skaber den største revision af de videregående uddannelser i nyere dansk historie – og CBS skal omlægge den største andel af studiepladser af alle landets universiteter.
- Grundlæggende akademiske værdier som akademisk frihed, inklusion og diversitet blev udfordret i internationale samarbejder og fora, hvor de før var selvfølgelige og en del af selve fundamentet.

Komplekse udfordringer som disse kalder på, at vi er sammen om løsningerne.

Derfor var vi i 2025 taknemmelige over netop at lede og være på et universitet. Her er tanken fri, rammerne vide og ærlig kritik er en kernedisciplin.

Det er i vores natur at drøfte både de store spørgsmål og de konkrete udfordringer i grundige, oplysende og løsningsorienterede dialoger mellem ledelse, forskere, undervisere, administrativt ansatte, studerende og samarbejdspartnere.

Derfor kan der – og der skal måske – være længere fra tanke til handling på et universitet. 2025 gav stof til eftertanke med eksistentielle udfordringer, der aftvinger svar, mens de stadig udvikler sig.

Så hvornår går vi fra tanke til handling?

Det gjorde CBS især ved overgangen til 2026. I december 2025 vedtog CBS' bestyrelse, at AI, geopolitik og fremtidens kandidatlandskab skal være centrale strategiske initiativer, når vi fortsat realiserer strategien *We transform society with business*.

Vi indførte nye retningslinjer for AI i eksaminer, gennemførte AI-kurser for medarbejderne og indkøbte de første AI-licenser.

I 2026 skal CBS effektivt og ansvarligt anvende AI i vores daglige forskning, undervisning og administration, og vi skal fortsat løfte dansk erhvervslivs digitalisering med excellent forskning og dygtige kandidater.

Vi lancerede i 2025 indsatsen *Developing Geopolitics and Business Security,* der skaber en samlet platform for CBS' relevante forskning.

I 2026 skal vi styrke vores viden, uddannelser og værktøjer, så CBS' forskning i endnu højere grad hjælper virksomheder, organisationer og beslutningstagere med at navigere i en ny og uforudsigelig verdensorden.

Vi udviklede og offentliggjorde i 2025 en proces for, hvordan 40 pct. af CBS' nuværende kandidatstudiepladser vil være udbudt i nye formater fra 2032. Sammen med vores aftagere udvikler vi i 2026 de første af fremtidens kandidatuddannelser, og vi vil gå forrest i at skabe en kulturforandring for livslang læring i Danmark.

Vi er stolte af CBS' resultater i 2025. Og vi glæder os over nye muligheder i 2026.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Præsentation af Copenhagen Business School

Copenhagen Business School (CBS) er et globalt anerkendt businessuniversitet med dybe rødder i den nordiske, socio-økonomiske model.

Som offentligt finansieret universitet har CBS et bredt fokus på erhvervslivets og samfundets muligheder og udfordringer i det 21. århundrede. CBS har derfor en bred portefølje af forskning og uddannelser af høj international kvalitet, der har styrket generationer af fagfolk og ledere i den private sektor og andre steder.

CBS tilbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, kandidat-, MBA/EMBA/HD/master-, ph.d.- og executive-niveau. Universitetet havde i 2025 godt 20.000 fuldtids- og deltidsstuderende.

Der er i 2025 i årsværk 669 videnskabelige medarbejdere, 193 deltidsvidenskabelige medarbejdere og 767 administrative medarbejdere.

Universitetet høster international anerkendelse for sin undervisning og forskning og er således akkrediteret af EQUIS, AACSB og AMBA. CBS har dermed en såkaldt 'Triple Crown'.

Som businessuniversitet er CBS særligt orienteret mod erhvervslivets behov, og knap ni ud af ti dimittender ansættes i den private sektor.

OUR MISSION

We are curious, critical and innovative in our approach to major opportunities and dilemmas facing business and society.

We are committed to disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and educational programmes.

We leverage our Nordic heritage to take responsibility for societal challenges – in collaboration with business, governments and civil society.

OUR VISION

We transform society with business.

CROSS-CUTTING STRATEGIC INITIATIVES AND ACTIVITIES

Strategic initiatives
Accelerating AI and Digitalisation
Creating the Educational Landscape for the Future
Developing Geopolitics and Business Security

Strategic activities
Nordic Nine (Capabilities for a Positive Future)
Green Transition
Responsible Leadership

I 2020 vedtog CBS' bestyrelse strategien: *We transform society with business.*

Strategien tager afsæt i, at CBS med sin globale profil ikke alene har forudsætningerne for, men også et helt særligt ansvar for at være med til at løse de store udfordringer og muligheder, som samfundet står overfor.

Det betyder, at CBS skal adressere de store samfundsmæssige spørgsmål i disciplinær og tværdisciplinær forskning af højeste kvalitet.

CBS skal desuden sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem uddannelser og tilbud om livslang læring.

Eftersom komplekse udfordringer kræver en fælles indsats, fokuserer CBS' strategi også på at styrke nuværende partnerskaber og starte nye med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet.

Strategien er reflekteret i CBS' rammekontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Rammekontrakten fastsætter og konkretiserer CBS' strategiske udvikling. En afrapportering på rammekontrakten findes i denne årsrapport på side 32.

Strategiens fem centrale prioriteter, som ses herunder, vil i det følgende udgøre det prisme, som nogle af årets udvalgte faglige resultater belyses igennem.

CORE PRIORITIES

Research (s. 14)
Explore big questions and venture into transformative, interdisciplinary and collaborative projects based on excellence in our research

Teaching (s. 18)
Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching

Employees (s. 20)
Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

Students (s. 23)
Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners

Graduates (s. 25)
Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

Årets faglige resultater

I det følgende belyses årets udvalgte faglige resultater gennem strategiens fem prioriteter.

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Forskning med relevans og samfundspåvirkning

CBS har som målsætning at bedrive excellent forskning, der skaber værdi for samfundet. Det sker blandt andet ved at publicere i de bedste tidsskrifter samt ved at forske i de store udfordringer og muligheder, der optager samfundet. Den bedste forskning udvikles gennem åben og fordomsfri dialog af forskelligartede ideer og synspunkter.

I 2025 publicerede CBS-forskere 101 artikler i de mest prestigefyldte tidsskrifter på Academic Journal Guide-listen (kategori 4 og 4*).

CBS ligger fortsat højt på de vigtigste internationale forskningsranglister.

På Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects fastholder CBS for eksempel sin placering som nummer 1 på verdensplan inden for Business Administration. Universitetet er nummer 6 inden for Management og er avanceret fra nummer 26 til nummer 19 inden for Finance.

I QS Social Sciences and Management er CBS i 2025 nummer 51 i verden. CBS er den højest placerede business school i Norden og nr. 17 blandt business schools i EU-landene.

Forskningsprojekter støttet af ekstern finansiering
Hjemtag af eksterne forskningsmidler bidrager til, at CBS kan levere excellent, samfundsrelevant forskning.

I 2025 var de samlede bevillingstilsagn til ekstern forskning 192 mio. kr., mens det tilsvarende tal for 2024 var 186 mio. kr.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Bevillingerne har grundlagt en række forskningsaktiviteter i 2025. De foregår ofte i samarbejde med andre universiteter og/eller eksterne partnere.

Et lille udsnit af aktiviteterne fremgår herunder.

Figur 1: Udvalgte eksternt støttede forskningsbevillinger

Ledelsen i virksomheder skal styrkes
Kun 14% af danske ejerledede virksomheder har en bestyrelse. Og kun 29% af bestyrelserne har eksterne medlemmer. Professor Kasper Meisner Nielsen har modtaget 15.130.000 kroner til et projekt, der skal styrke danske ejerledede virksomheder ved at gøre bestyrelser til en aktiv og værdiskabende sparringspartner. Målsætningen er at skabe ny viden, værktøjer og guides, der kan inspirere ejerlederne til at etablere en bestyrelse, definere dens mandat og sammensætte den med fokus på kompetencer og diversitet.

Forskning skal understøtte Det Blå Danmark
På vegne af CBS Maritime har institutleder Carsten Ørts og lektor Henrik Sornn-Friese modtaget en femårig rammebevilling på 10.000.000 kr. fra A/S D/S Orient's Fond til en markant styrkelse af den maritime forskning på CBS. Forskningen skal samle CBS' maritime kompetencer på tværs af institutter og primært fokusere på tre centrale områder i skibsfarten og Det Blå Danmark: grøn og bæredygtig omstilling, sikkerhed og geopolitik samt brancheudvikling, strategi og konkurrenceevne.

Forskning i familieliv og karriere
Hvem tager størstedelen af barslen? Skal den ene gå ned i tid? Hvem henter tidligt? Hvordan sådanne familiebeslutninger påvirker mænds og kvinders karriereforløb forskelligt, er omdrejningspunktet i et nyt forskningsprojekt ledet af lektor Annaïg Morin, som har modtaget 6,2 millioner kroner i støtte fra DFF-Forskningsprojekt2.

Fokus på udredning af psykiske lidelser hos børn
Hvad skyldes de store geografiske forskelle i forekomsten af psykiatriske lidelser som ADHD og autisme hos børn? Det har et forskerhold med lektor Lasse Folke Henriksen i spidsen modtaget godt syv millioner kroner fra Danmarks Frie Forskningsfond til at undersøge. Projektet er et af flere, som skal styrke de faglige miljøer på tværs af det samlede psykiatriområde og bidrage til bedre forebyggelse og behandling af psykiske lidelser.

Kulegravning af korruption
Professor Mogens Kamp Justesen modtog knap 13 mio. kr. fra Carlsbergfondet til en stor undersøgelse om beslutningsprocesser og samspil mellem virksomheder og det offentlige embedsværk. På tværs af otte demokratier vil Mogens Kamp Justesen og hans team blandt andet kortlægge virksomhedernes politiske netværk. Resultatet skal danne grundlag for en ny politisk teori om erhvervseliter samt give antikorruptionsværktøjer til virksomheder og myndigheder. Bevillingen var en ud af seks, som Carlsbergfondet tildelte forskere på CBS til nye grundvidenskabelige initiativer.

Digital inklusion af fængslede
Lektor Ursula Plesner modtog godt 5 millioner fra VELUX FONDEN til et projekt, der skal styrke den digitale inklusion blandt personer, der har været fængslet i længere tid. Projektet er et samarbejde mellem CBS, Retshjælpsfonden og Tænketanken Justitia.

Hvornår smitter grøn adfærd?
Hvorfor begynder nogle pludselig at spise mere plantebaseret, droppe bilen eller investere i grøn energi? Hvornår smitter grøn adfærd andre? Det er nogle af de spørgsmål, som lektor Kristian Roed Nielsen og postdoc Alice Pizzo vil undersøge i et forskningsprojekt, der modtog knap 7 millioner kr. i støtte fra Danmarks Frie Forskningsfond under temaet Grøn forskning. Formålet er at skabe ny viden, der kan skubbe til den grønne omstilling.

Samarbejde mellem menneske og AI
Adjunkt Paul Hünermund modtog godt 5 millioner kr. i en i Sapere Aude-bevilling til at undersøge fremtiden for kunstig intelligens med fokus på Causal AI Systems. Målet er at udvikle praktiske og anvendelige retningslinjer, der forbedrer samarbejdet mellem menneske og maskine og udnytter potentialet i den næste generations teknologi.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Samfundspåvirkning
Det er en strategisk prioritet for CBS, at den viden, som CBS' forskere producerer, bliver taget i brug af forskellige aktører i samfundet.

Universitetet samarbejder således med erhvervslivet, beslutningstagere og offentlige organisationer for at skabe løsninger, der kan gøre en positiv forskel og være med til at løse nogle af samfundets store udfordringer.

I en tid, hvor Europas fremtid i høj grad afhænger af evnen til at omsætte forskning og innovation til konkrete løsninger, ønsker CBS at styrke sit samfundsengagement yderligere. Det blev blandt andet tydeligt i rekrutteringen af en ny dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning, som tiltrådte ved årsskiftet 2025-2026.

I 2025 tilsluttede CBS sig Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) – et internationalt initiativ, der arbejder for at udvikle en bredere og mere nuanceret forståelse af forskningskvalitet. CBS vil gerne være med til at forme, hvordan forskning vurderes i fremtiden. God forskning bør således ikke kun handle om akademisk kvalitet, men også om hvordan viden bidrager til at skabe positive forandringer i verden.

Financial Times har rangeret verdens 100 bedste business schools baseret på, hvor stor en forskel deres forskning gør for samfundet. CBS er placeret som nummer 24 på listen.

Figur 2: Forskere bidrager med ekspertviden

Ud over at bidrage med forskningsprojekter er forskerne på CBS også efterspurgte i forskellige rådgivende organer. Et lille udsnit af eksempler fremgår her:

Professor Mikkel Flyverbom er medlem af Dataetisk Råd, der udkom med en rapport, som indeholder seks anbefalinger til, hvordan aldersverificering kan indføres på en måde, der både beskytter børn og værner om privatlivet.

Professor Jan Damsgaard bidrog som medlem af Forum for fremtidens arbejdsmarked til en publikation med syv centrale indsigter om fremtidens arbejdsliv – herunder tilbagetrækning, balancen mellem frihed og fælles forpligtelse, civilsamfundets rolle og kunstig intelligens.

Sammen med adjunkt Sine Zambach var såvel Jan Damsgaard som professor Mikkel Flyverbom desuden blandt de udpegede, da regeringen, KL og Danske Regioner i 2025 nedsatte en ekspertgruppe, der skal give strategisk og faglig sparring i arbejdet med at implementere kunstig intelligens i den offentlige sektor.

Professor Karin Buhmann er sagkyndigt medlem af NCP Danmark. Institutionen, der også er kendt som Mæglings- og Klageinstitutionen for Ansvarlig Virksomhedsadfærd, er det danske nationale kontaktpunkt til OECD's Retningslinjer for Multinationale Virksomheder. Karin Buhmann er udpeget af erhvervsministeren.

Lektor Maria Figueroa er blandt andet medlem af ekspertpanelet for 'Klimaændringer og Bæredygtig Energi' under Africa-EU High Level Policy Dialogue (HLPD) om Videnskab, Teknologi og Innovation.

Lektor Kalle Johannes Rose bidrog på anden vis med ekspertviden, da han sammen med underdirektør Kjeld Gosvig-Jensen fra Finans Danmark af Folketingets rets-, skatte- og erhvervsudvalg var inviteret til at komme med input til, hvordan Danmark får et bedre samlet forsvar mod hvidvask, terrorfinansiering og økonomisk kriminalitet.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Aktuelle fokusområder inden for forskningen
CBS søsatte i oktober en ny forskningsplatform, CBS Geopolitics and Business Security. Platformen er et strategisk initiativ, som gennem forskning, formidling og dialog skal sætte fokus på, hvordan virksomheder beskytter og udvikler deres forretning i en mere uforudsigelig verden. Initiativet udfoldes yderligere på side 20.

AI, grøn omstilling, iværksætteri og ansvarlig ledelse er andre forskningsområder, CBS fortsat har særligt fokus på.

Inden for AI har et forskerteam fra CBS og University of Hagen analyseret, hvordan hospitalers digitale infrastruktur omsættes til reelle forbedringer i sundhedsvæsenet. Resultatet er et nyt teoretisk rammeværk med titlen 'Sustainable Digital Enablement Framework', som skal hjælpe ledelser med at forstå, hvordan teknologi og menneskelige kompetencer spiller sammen i praksis.

I et andet projekt har forskere designet et værktøj, der er særligt målrettet til at hjælpe små og mellemstore virksomheder med at gennemføre en række risikovurderinger inden for cybersikkerhed, som et nyt EU-direktiv, kaldet NIS2, kræver.

Den grønne omstilling er ligeledes et stort indsatsområde på CBS, hvor CBS Green Office internt og eksternt understøtter tværgående forskning inden for det grønne område.

CBS Green Business Forum har udviklet sig til en eftertragtet konference. Det er et årligt event, hvor forskere, erhvervsfolk og studerende mødes for at dele viden og udvikle konkrete idéer til den grønne omstilling. I 2025 fokuserede deltagerne på bæredygtighed i en tid med geopolitisk ustabilitet og nye politiske perspektiver på EU-niveau.

Offentlige ledere skal ud over at løse myndighedsopgaver levere på et politisk ønske om at accelerere den grønne omstilling. Derfor har forskere på CBS udviklet et redskab, som ledere i det offentlige kan bruge til at analysere, hvordan de kan sætte den bæredygtige retning, som passer bedst med de ressourcer og evner, de har at trække på. Forskningen var sidste del af projektet Capacitor, som blev udført af forskere ved CBS og Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research i Tyskland.

Ledelse bliver stadig vigtigere i takt med, at virksomheder og organisationer skal kunne identificere, analysere og håndtere komplicerede dilemmaer i en verden med høj foranderlighed.

Som en konsekvens har CBS Leadership Centre oprettet tænketanken 'Leadership for the Future', der består af anerkendte ledere fra erhvervslivet, NGO'er og den offentlige sektor samt forskere fra CBS. Tænketanken leverede blandt andet input til 'Risk Report 360', der identificerede en række områder, som kræver en ny type lederskab til at håndtere de komplekse og eskalerende risici, verden står overfor.

CBS havde en væsentlig andel i, at verdenskongressen Academy of Management for første gang blev afholdt uden for Nordamerika – nemlig i København. Under kongressen afholdt CBS' forskere en lang række sessioner i Bella Center, på CBS og på udvalgte kulturinstitutioner i København, ligesom CBS havde sin egen stand.

På CBS forskes der i mange aspekter af ledelse. Et studie konkluderede, at CEOs i danske børsnoterede selskaber ved en fyring i gennemsnit mister 40 procent af deres oprindelige løn i de efterfølgende fem år.

Målet med forskningen var at finde ud af, om en fyring rent faktisk har så store konsekvenser for direktøren, at den i dagligdagen fungerer som en motivation til at skabe værdi for aktionærerne. Og det gør den, fastslog studiet.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Forskningsbaseret undervisning, der skaber transformative kompetencer

Et uddannelseslandskab under forandring
I 2025 har CBS arbejdet målrettet med implementeringen af kandidatreformen under det strategiske initiativ Creating the Educational Landscape for the Future.

Ambitionen er at sikre en sammenhængende transformation af kandidatuddannelserne i overensstemmelse med de nationale reformkrav, CBS' faglige strategi samt koordineringen med de øvrige universiteter.

Reformen indebærer, at CBS i 2032 skal have omlagt 40 procent af studiepladserne på de toårige kandidatuddannelser til henholdsvis étårige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser.

Direktionen vedtog i foråret 2025 ni strategiske og strukturelle principper for udviklingen af uddannelsesporteføljen. Derudover har et centralt fokus i arbejdet været, hvordan CBS bedst muligt skaber både faglig og samfundsmæssig værdi, og hvilke uddannelsestilbud CBS som et bredt funderet business-universitet er særligt godt positioneret til at udbyde.

Forud for direktionens beslutninger henholdsvis i foråret og i december har der været en bred involvering af erhvervslivet og de faglige miljøer, bl.a. via de nye studienævn og Uddannelsesforum. I 2025 har CBS desuden løbende været i dialog med erhvervslivet om, hvordan CBS' uddannelser kan sikre høj relevans og øget tilgængelighed i de nye uddannelsesformater.

Implementeringen af kandidatreformen på CBS er kendetegnet ved en trinvis og fleksibel tilgang, hvor den læring og erfaring, som CBS opnår i de kommende år, systematisk anvendes som grundlag for de næste trin og beslutninger vedrørende uddannelsesporteføljen.

Som følge af direktionens beslutning er planen i første fase at udvikle og ansøge om prækvalifikation til to nye étårige kandidatuddannelser og en erhvervskandidatuddannelse, med henblik på første optag af studerende i 2027. I 2028 er hensigten at oprette yderligere nye og omlagte étårige uddannelser. Planen indebærer desuden lukning af tre uddannelser samt justeringer af retskrav fra 2028.

Beslutningen om første fase af implementeringen er ud over reformkrav, koordinering og faglig strategi også baseret på en vurdering af CBS' samlede medarbejderressourcer.

Fuld institutionsakkreditering
Efter tre år med en betinget akkreditering fik CBS i 2025 tildelt en fuld institutionsakkreditering fra Danmarks Akkrediteringsråd. Bag den positive akkreditering ligger en stor og målrettet indsats for at forbedre og videreudvikle CBS' kvalitetssikringssystem for uddannelser.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Med den fulde institutionsakkreditering har CBS mulighed for at oprette nye uddannelser mere fleksibelt. Denne fleksibilitet er særligt vigtig i lyset af kandidatreformen, hvor den giver større frihed til at tænke fremad og udvikle nye uddannelser, der kan imødekomme samfundets og arbejdsmarkedets skiftende behov.

Triple Crown-status fastholdes
I 2025 cementerede CBS sin position blandt verdens førende business schools med en fornyelse af sin EQUIS-akkreditering for de kommende fem år. Dermed er universitetet fortsat placeret i en eksklusiv gruppe bestående af under én procent af verdens business schools, der har opnået Triple Crown-status med de tre internationale akkrediteringer EQUIS, AACSB og AMBA.

EQUIS-akkrediteringspanelet fremhævede CBS' tværfaglighed og evne til at omsætte strategi til praksis. CBS beskrives også som en business school med en usædvanlig stærk tværfaglig profil, hvor forskning og undervisning indeholder en bred vifte af humaniora, samfundsvidenskab og business. Det vurderes blandt andet, at denne tværfaglighed gør CBS i stand til at adressere komplekse udfordringer inden for geopolitik, bæredygtig omstilling, ansvarligt lederskab og digitalisering.

Øget aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet
CBS har på efter- og videreuddannelse oplevet vækst på flere af uddannelserne, og landede i 2025 med det største aktivitetsniveau nogensinde målt på omsætning.

Efter- og videreuddannelsesområdet havde i 2025 fokus på at arbejde med konkrete kvalitetsudviklingsprojekter i uddannelserne. Dette har bidraget til alt fra review af den faglige kerne over nye undervisnings- og eksamensformater til forbedret onboarding af nye studerende.

Ligeledes blev områdets partnerskabsmodel videreudviklet, og der blev igangsat nye aktiviteter i samarbejde med eksterne partnere.

I 2025 igangsatte efter- og videreuddannelsesområdet et samarbejde med CBS Executive Fonden om et nyt uddannelsesforløb for nye og kommende undervisere til både CBS' efter- og videreuddannelser og fondens kurser. Initiativet finansieres af en bevilling fra CBS Executive Fonden.

Figur 3: Nordic Nine

Knowledge	Values	Action
you have deep business knowledge placed in a broad context	you are competitive in business and compassionate in society	you produce prosperity and protect the prosperity of next generations
you are analytical with data and curious about ambiguity	you understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them	you grow by relearning and by teaching others to do the same
you recognise humanity's challenges and have the entrepreneurial knowledge to help resolve them	you are critical when thinking and constructive when collaborating	you create value from global connections for local communities

Integration af transformative kompetencer
Den verden, som CBS' dimittender skal navigere i, er ikke blevet mindre kompleks, siden de ni transformative kompetencer, Nordic Nine, blev introduceret.

I 2025 blev der skabt en tættere integration af kompetencerne i undervisning og eksamensformer samt en tydeligere forankring i CBS' organisatoriske strukturer.

CBS' studerende blev også inddraget i refleksioner om Nordic Nine gennem studiestarten og det daglige studieliv, ligesom synligheden på campus blev styrket. Som led i dette blev en serie af arrangementer under navnet Nordic Nine Night skudt i gang.

Nordic Nine Night er en ny serie af events, hvor inviterede gæster udforsker Nordic Nine-værdierne, der er ni særlige kompetencer, som alle studerende på CBS skal lære. Hvert event har fokus på én kompetence, som kobles til virkelige erhvervscases, dilemmaer og samfundsudfordringer.

Første event fandt sted i november og relaterede til kompetence nummer 6: 'Du er kritisk, når du tænker, og konstruktiv, når du samarbejder'. Eftersom der både var valg på campus samt i de danske kommuner og regioner, handlede temaet om at finde fælles fodslag i spørgsmål, der deler os i en tid med politisk polarisering.

Samtidig fortsatte samarbejdet med erhvervsliv, advisory boards og øvrige eksterne interessenter om at udvikle kompetencer, der understøtter dimittendernes evne til at skabe værdi og drive samfundsmæssig forandring.

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere

Geopolitik og sikkerhed
Stigende geopolitiske spændinger stillede i årets løb stadig større krav til danske virksomheders evne til at håndtere geopolitiske risici og agere strategisk i en usikker verden.

På den baggrund besluttede CBS at etablere Danmarks første forskningsplatform inden for Geopolitics and Business Security, og til at lede initiativet ansatte CBS tidligere efterretningschef i Forsvarets Efterretningstjeneste Anja Dalgaard-Nielsen som prodekan og professor.

Som leder af den strategiske satsning har Anja Dalgaard-Nielsen ansvaret for at samle eksisterende forskning og udvikle nye områder, hvor der er behov for forskningsbaserede svar. Erhvervslivet spiller en voksende rolle i samfundets samlede robusthed, og med CBS' stærke forskningsmiljøer inden for business og ledelse er det ledelsens ambition, at CBS skal bidrage med ny viden i tæt samarbejde med danske virksomheder for at understøtte erhvervslivets konkurrenceevne og resiliens.

Som et første skridt har Anja Dalgaard-Nielsen indledt dialog med virksomheder og relevante myndigheder for i fællesskab at fastlægge, hvor forskningsindsatsen bør prioriteres.

I den forbindelse er der gennemført en undersøgelse blandt 150 danske erhvervsledere, som viser, at topledelsens fokus på geopolitiske og hybride risici er afgørende for virksomhedernes robusthed. Analysen peger på forskelle i virksomhedernes strategiske tilgange, men også på et fælles behov for tydelige mandater, effektivt kriseberedskab og sikring af forretningskontinuitet.

Implementering af AI-strategi og kompetenceudvikling
Ved årets begyndelse tog CBS hul på implementeringen af en ny AI-strategi.

Strategien er en del af den samlede digitaliseringsstrategi, og fungerer som en ramme for en række ambitiøse indsatser inden for CBS' forskning, undervisning og administration. Som led i strategien blev der nedsat et AI Board med både videnskabeligt- og teknisk-administrativt personale, der blandt andet skal overvåge og sikre fremdrift i implementeringen.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Figur 4: Mål for sammensætningen af køn i 2025

Ledelsesniveau	Langsigtede mål	Status i 2025
		(i pct.)
1. Bestyrelsen	At fastholde sammensætningen af 3 mænd og 3 kvinder blandt eksternt valgte	40 %
2. Direktionen	At fastholde sammensætningen af mænd og kvinder, så det underrepræsenterede køn udgør mindst 2 ud af 5 medlemmer	40 %
3a. Institutledere	At opnå en ligelig sammensætning af mænd og kvinder på langt sigt og på kortere sigt som minimum 3-4 af det underrepræsenterede køn ud af de i alt 11 institutledere	18 %
3b. Kontorchefer	At fastholde/øge en ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum 4-5 af det underrepræsenterede køn ud af de i alt 10 kontorchefer	50 %

Som en del af udrulningen blev der igangsat et arbejde med at udvikle og integrere AI i pensum. Der blev også afholdt kurser for alle medarbejdere for at give grundlæggende kompetencer og træning i datastyring og privatlivsregler samt etiske overvejelser ved anvendelse af AI.

Der blev udviklet på workshops og kapacitetsopbygning, herunder kurser og ad-hoc rådgivning målrettet det videnskabelige personale med udgangspunkt i deres faglige miljøer.

Arbejdet med kunstig intelligens understøttes af et nyudviklet AI-dashboard, der løbende måler på en række AI-indikatorer inden for forskningspublikationer og fagbeskrivelser. Dashboardet skal på sigt udvides, så det også måler på indikatorer inden for det administrative område.

Udvikling i kønssammensætning i ledelse

I 2025 fortsatte CBS et målrettet arbejde for at fremme en langsigtet vision om at skabe en ligelig kønssammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer, som det er besluttet i CBS' Gender Equality Plan. Som led i dette fortsatte CBS en indsats med at afholde mangfoldighedstræning af udvalgte medarbejdergrupper.

CBS' handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse beskriver mål for kønsfordelingen i de tre øverste ledelseslag frem mod 2028, hvor målet er, at intet køn overstiger 60 procent. Ved udgangen af 2025 viste tallene, at målsætningen var opfyldt for alle tre niveauer. Det er værd at bemærke, at bestyrelsen grundet sin midlertidige reducerede størrelse aktuelt har en kønsfordeling, der ikke normalt ville kunne lade sig gøre med de i målet beskrevne seks bestyrelsesmedlemmer.
CBS har valgt at opdele det tredje ledelsesniveau i to kategorier – én for kontorchefer og én for institutledere. Årsagen til opdelingen er, at der er tale om to forskellige typer af lederpopulationer, for eksempel i forbindelse med rekrutteringer. Tallene for institutledere viser, som det fremgår af figur 4, at der på opgørelsestidspunktet december 2025 var 18 pct. af det underrepræsenterede køn i gruppen, i dette tilfælde kvinder. Siden opgørelsestidspunktet er der dog rekrutteret en ny kvindelig institutleder, som betyder at andelen af kvinder er 27 pct. primo 2026.

Trivsel og nye tværgående indsatsområder

På baggrund af den seneste trivselsmåling udpegede Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) i 2025 tre tværgående indsatsområder, der skal styrke trivsel, samarbejde og arbejdsmiljø på hele CBS i de kommende år. Med afsæt i målingens samlede resultater, som viste højt engagement og stærkt kollegialt samarbejde, men også behov for forbedringer på udvalgte områder, besluttede HSU at fokusere på indsatsområderne fælles professionalisme, respektfuldt samarbejde og et bæredygtigt arbejdsliv.

Indsatsområderne danner rammen for en række konkrete initiativer, der skal understøtte klare arbejdsgange, professionel kommunikation, psykologisk tryghed og balance mellem arbejdsliv og privatliv. Arbejdet forankres både på organisatorisk og lokalt niveau.

Blandt de initiativer, der blev lanceret som følge af indsatsområderne, var et nyt Kodeks for god ledelse. Kodekset skal tydeliggøre god og ansvarlig ledelse over for både ledere og medarbejdere, og det skal i højere grad understøtte og guide ledelsespraksis, skabe fælles retning og forventningsafstemning på tværs af ledelsesniveauer.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Styrket indsats for ph.d.-studerendes arbejdsvilkår
I 2025 gennemførte CBS en bred indsats for at forbedre ph.d.-studerendes arbejdsvilkår på tværs af alle institutter. Indsatsen reducerede blandt andet undervisningsforpligtelsen, introducerede obligatoriske og udvidede kurser for vejledere samt et styrket introduktionsforløb for nye ph.d.-studerende. CBS udviklede desuden nye værktøjer til forventningsafstemning og arbejder videre med flere initiativer, der skal understøtte et bæredygtigt forskningsmiljø for ph.d.-studerende.

Den styrkede indsats betød, at Arbejdstilsynet i 2025 ophævede et påbud om at forbedre arbejdsmiljøet for ph.d.-studerende, som CBS fik i januar 2024.

Ændringer i bestyrelsesledelsen og direktionen
I 2025 meddelte bestyrelsesleder Torben Möger Pedersen, at han udtrådte af CBS' bestyrelse ved udgangen af juni efter seks år som bestyrelsesleder. Vicebestyrelsesleder Lilian Mogensen blev konstitueret som fungerende bestyrelsesleder, indtil der udpeges en ny i 2026. Bestyrelsesmedlem Gunnar Bovim er i samme periode indtrådt som fungerende vicebestyrelsesleder.

Også i direktionen var der ændringer, da Morten Frederiksen i slutningen i året blev udnævnt som ny dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Morten Frederiksen kommer fra en stilling som dekan på Roskilde Universitet og afløser fra 1. januar 2026 Søren Hvidkjær, der ved udløbet af sin åremålsansættelse vender tilbage til sin professorstilling på CBS.

Stillingen som dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning er en nyskabelse, da den samler tre af CBS' mest centrale områder under én ledelse og bliver en nøgleposition i at realisere CBS' strategi de kommende år.

CBS sætter med ansættelsen af Morten Frederiksen ekstra fokus på responsible business og på at skabe en samfundsmæssig effekt af vores forskning og uddannelse. Det bliver således en central opgave at styrke det allerede høje niveau for excellent forskning, fremme innovationen og bidrage til at forny samfund og erhvervsliv.

CBS forventer, at dekanens nye ansvarsområde vil understøtte øget tværfaglighed, stærkere samarbejde med eksterne aktører og en yderligere konsolidering af CBS' position som en internationalt anerkendt business school.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Studerende og trivsel

Trivslen hos de studerende er et højt prioriteret område på CBS, og flere af årets aktiviteter sigter mod at give de studerende konkrete redskaber til at håndtere trivselsudfordringer i studielivet.

Studiestart med fokus på trivsel og usikkerhed
CBS' målrettede indsats for de studerendes trivsel afspejlede sig blandt andet i årets studiestartskampagne. Kampagnens formål var at italesætte nogle af de bekymringer, som fylder mest hos de nye studerende, fx: Passer jeg ind? Kan jeg følge med i det faglige? Har jeg valgt rigtigt? Får jeg venner?

Kampagnen fremhævede, at der altid er en løsning eller mulighed, og den indeholdt et interaktivt element, hvor de nye studerende kunne dele deres oplevelser med hinanden. Implementeringen af Dialogværktøj om studietrivsel i Quality Boards begyndte ligeledes i 2025.

Formålet med værktøjet er at give en fælles ramme for at tale om studietrivsel på specifikke uddannelser og kvalificere den løbende dataopfølgning og dialog med studienævn.

Et inkluderende studie- og arbejdsmiljø
Inclusion Forum er et nyt initiativ, hvor studerende sammen med medarbejdere på CBS kan mødes og bidrage til at gøre CBS til et mere inkluderende sted. I den anledning arrangerede en arbejdsgruppe af studerende og medarbejdere i 2025 et fællesmøde med faglige oplæg og dialog om diversitet, ligestilling og inklusion.

Rektor Peter Møllgaard holdt en åbningstale, hvor han understregede CBS' opbakning til værdierne i en tid, hvor de møder stigende pres udefra.

Det er ambitionen, at Inclusion Forum skal give studerende og medarbejdere mulighed for at netværke, dele erfaringer, blive hørt samt påvirke CBS' strategiske arbejde med diversitet, ligestilling og mangfoldighed.

Et andet tiltag, som havde fokus på god opførsel, var kampagnen 'Everyone belongs at CBS'. Kampagnen bestod af syv konkrete dilemmaer udformet som spørgsmål, modtageren skulle reflektere over. I en efterfølgende evaluering nævnte de studerende, at kampagnen var en god samtalestarter, og at de havde brugt eksemplerne til at forventningsafstemme med deres studiegrupper.

Forskellige events for studerende
I 2025 blev der afholdt en række andre arrangementer, som rettede sig mod de studerende. Blandt dem var 'Future Focus', hvor repræsentanter fra henholdsvis dansk og globalt iværksætteri, konsulentbranchen samt fremtidsforskning debatterede fremtidens arbejdsmarked- og liv.

Vanen tro gæstede en række politikere også CBS, heriblandt uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund, der i efteråret besøgte CBS og CBS Students til en samtale med formanden for CBS Students. Emnet var universiteternes rolle i en tid præget af misinformation, fake news og identitetspolitik.

Studerende med særlige behov
Studieadministrationen inviterede til seminar om overgangen fra studie til job, og her havde arrangørerne især fokus på studerende med særlige udfordringer. Det kan være fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, en neurologisk lidelse eller ordblindhed, som har betydning for vejen fra studie til job. Seminaret gav viden om, hvilke støttemuligheder der findes efter CBS, og hvordan man kan være åben om sine behov i arbejdslivet.

CBS indledte desuden en særlig indsats for at understøtte undervisernes viden om den stadig voksende gruppe af studerende med psykiske funktionsnedsættelser eller neurodivergens.

Færre optagede bachelorstuderende
Trods fortsat høj søgning reducerede CBS antallet af optagne bachelorstuderende. Det skete som følge af den politiske aftale om sektordimensioneringen, der pålægger alle universiteter at nedbringe antallet af studiepladser. Reduktionen i studiepladser skete, selv om dimittender fra CBS har landets højeste beskæftigelse, laveste frafald og hurtigste studietid.

9.002 ansøgere søgte ind på CBS i 2025, heraf 6.536 som 1. prioritet. 2.915 ansøgere fik tilbudt en bachelorplads mod 3.265 i 2024.

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Efterspurgte dimittender

Fortsat lav dimittendledighed
CBS har en ambition om at uddanne til arbejdsmarkedet. Derfor har CBS et mål om, at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnit for alle danske universiteter.

Efter i en årrække at have været faldende, er udviklingen i ledigheden blandt nyuddannede dimittender fladet ud på CBS og i universitetssektoren generelt. I 2025 fastholdt CBS således en lav dimittendledighed.

På et år er dimittendledigheden, frasorteret udvandrere fra det danske arbejdsmarked, steget marginalt fra 3,3 pct. til 3,8 pct., men er fortsat den næstlaveste blandt landets otte universiteter. En meget stor del af dimittender fra CBS får ansættelse i den private sektor (91 pct.).

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Årets økonomiske resultat

Introduktion

CBS har i 2025 haft et resultat på 118 mio. kr., hvilket er 72 mio. kr. højere end budgetteret og 13 mio. kr. højere end resultatet i 2024. At resultatet er højere end budgetteret kan primært henføres til, at indtægterne er 72 mio. kr. højere end forventet. Omkostningerne afviger samlet set således kun med 1 mio. kr. i forhold til budget.

Årets resultat betragtes som tilfredsstillende, om end det fremadrettet tilstræbes at bringe resultatet tættere på de 1-2 procent i overskud af samlet omsætning, som er CBS' langsigtede målsætning.

Indtægter

CBS' indtægter var i 2025 på 1.794 mio. kr., hvilket er en stigning i forhold til 2024 på 120 mio. kr. Denne stigning bliver endnu mere markant, når det medtages, at der i 2024 var indtægter fra salg af ejendomme for 28 mio. kr., mens der i 2025 ikke har været nogen indtægter fra salg af ejendomme.

CBS' største indtægtskilde er statstilskud, der i 2025 udgjorde 1.361 mio. kr. Dette er 35 mio. kr. mere end budgetteret og 104 mio. kr. mere end i 2024. Stigningen i forhold til 2024 kan delvist forklares ved den årlige pris- og lønregulering som statstilskuddet indekseres med. Denne var for 2025 på 3,0 procent, hvilket svarer til knap 40 mio. kr. Den øvrige forskel skyldes, at CBS har haft en større indtjening på STÅ (studenterårsværk), som optjenes efterhånden som de studerende gennemfører deres studie. Her er det især andelen, som er faldet fra, der har været lavere både end sidste års frafald, og end hvad der var forventet i budgettet.

Derudover er det forhøjede og nye bevillinger, som driver væksten i omsætning på statsindtægter. I 2025 har CBS fået 24 mio. kr. ekstra i frie forsknings- og innovationsmidler som følge af Aftaler om fordeling af forskningsreserve mv. i 2025 af 1. november 2024. CBS har ydermere fået 7 mio. kr. til implementering af kandidatreform samt 9 mio. kr. som er en beskæftigelsesbonus vedrørende engelsksprogede studerende. De to første var inkluderet i budgettet, mens beskæftigelsesbonussen ikke var kendt, da budgettet blev udarbejdet.

CBS' næststørste indtægtskilde er andre indtægter, 211 mio. kr. i 2025, hvilket primært dækker over indtægter fra efter- og videreuddannelse. Her er indtægten faldet sammenlignet med 2024, hvilket skyldes at der i 2024 var salg af ejendomme for 28 mio. kr. Hvis der korrigeres for ejendomssalg, er der tale om en stigning på 23 mio. kr., som hovedsageligt er fra stigende indtægter på HD (9 mio. kr.) og på MBA/Master (12 mio. kr.). I forhold til budget er stigningen på 10 mio. kr., og også her er det HD og MBA/Master, der har indtjent mere end forventet.

Det tredje hovedområde, eksternt finansierede projekter, omsatte i 2025 for 201 mio. kr., hvilket er 17 mio. kr. mere end i 2024 og 21 mio. kr. mere end budgetteret. Der har i slutningen af 2024 været en vækst på indtægterne, hvilket ikke nåede at blive inkorporeret i budgettet, men som er fortsat i 2025. Væksten er primært sket på EU-projekter, 10 mio. kr., og på danske private fonde, 7 mio. kr. Derudover har der været en mindre stigning på et par mio. på internationale projekter og et tilsvarende fald på danske offentlige projekter.

Endelig har CBS' salg af varer og tjenesteydelser i 2025 udgjort 22 mio. kr., hvilket er en stigning på 4 mio. kr. fra 2024. Dette er en samling af mindre indtægter relateret til blandt andet kurser, konferencer, mv., hvor den enkelte aktivitet typisk er under 1 mio. kr.

Figur 5: Årsregnskab i nøgletal

	2025	**2024**	**2023**
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
Driftsindtægter	1.794	1.674	1.556
Resultat	118	105	-16
Aktiver	1.645	1.567	1.474
Egenkapital	659	541	436
Likviditet	289	210	97

Kilde: CBS

Omkostninger

De samlede omkostninger til drift af CBS endte i 2025 på 1.676 mio. kr., hvilket er 107 mio. kr. højere end i 2024 og 1 mio. kr. højere end budgetteret.

Personaleomkostninger er CBS' største udgiftspost med en samlet omkostning på 1.131 mio. kr. En stigning fra året før på 69 mio. kr. og 31 mio. kr. højere end budgetteret. Afvigelsen til budget skyldes delvist, at der i driftsomkostningerne var afsat en pulje til strategiske tiltag, hvoraf en del er blevet udmøntet i lønomkostninger til fx medarbejdere med kompetencer indenfor kunstig intelligens og mere videnskabeligt personale.

Personaleomkostninger fordeler sig overordnet på tre hovedkategorier: Videnskabeligt personale, hvor lønomkostningen i 2024 udgjorde 530 mio. kr., deltidsvidenskabeligt personale med lønomkostninger på 107 mio. kr. og administrativt personale, hvor lønnen i 2025 udgjorde 490 mio. kr.

Driftsomkostninger beløber sig i 2025 til 540 mio. kr., hvilket er 37 mio. kr. mere end i 2024 og 30 mio. kr. mindre end, hvad der var forventet i budgettet. De største poster indenfor kategorien er husleje, bygningsdrift og vedligehold, IT-udstyr og software, kontorhold samt rejser og konferencer.

De finansielle omkostninger udgjorde 6 mio. kr. i 2025, hvilket er 0,5 mio. kr. mere end i 2024. Dette skyldes primært lavere renteindtægter på CBS' likvide beholdning.

Balance, egenkapital og likviditet

CBS' balance er ved udgangen af 2025 på 1.645 mio. kr., hvilket er en stigning på 79 mio. kr. sammenlignet med året før.

På aktivsiden er det primært en stigning i likvide midler, der er årsag til væksten i balancen, idet likvide midler er steget med 79 mio. kr. og ved udgangen af 2025 udgør 289 mio. kr.

Summen af anlægsaktiver er faldet med 7 mio. kr., da afskrivningerne i 2025 har været større end summen af nye aktiver. Der har været få større investeringer i bygninger, nyt tag på Kilen har været den primære, mens investeringer i IT har været på mere normalt niveau, hvor investering i ny cbs.dk-hjemmeside samt nyt studieadministrativt system har været de mest markante.

På passivsiden er det især egenkapitalen, der er vokset i 2025, idet det positive resultat har medført, at egenkapitalen er vokset fra 541 mio. kr. ultimo 2024 til 659 mio. kr. ved udgangen af 2025. Udover egenkapital er det gæld til realkreditinstitutioner, der forklarer udviklingen i balancen for passiverne, idet denne er reduceret med 38 mio. kr., således at CBS har en samlet kort- og langfristet gæld til realkreditinstitutioner på 261 mio. kr. ultimo 2025 bogført i balancen.

CBS har ved udgangen af 2025 et samlet tilsagn til eksternt finansierede projekter på 527 mio. kr., hvilket er på niveau med den samlede bevilling ultimo 2024.

CBS' likviditet er som nævnt i afsnittet om aktiver i 2025 forbedret med 79 mio. kr. og udgør ultimo året 289 mio. kr.

Forklaringen på den forbedrede likviditet skal hovedsageligt findes i årets resultat, hvilket kombineret med et tilsvarende resultat i 2024 og et moderat investeringsniveau gør, at CBS ved udgangen af 2025 har et stærkt likviditetsberedskab.

CBS har samtidig gennem en årrække nedbragt sin rentebærende gæld, hvorfor der derudover også er gode muligheder for at ekspandere via realkreditmarkedet, hvis der opstår behov.

Efterfølgende begivenheder

Der er ikke indtruffet væsentlige forhold af betydning for 2025-resultatet mellem balancedagen og årsrapportens godkendelse.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Hoved- og nøgletalstabel

		2025	2024	2023	2022	2021
	Resultatopgørelse (mio. kr.)					
1	Statstilskud	1.360,8	1.256,9	1.187,6	1.143,5	1.146,6
2	Øvrige tilskud	200,8	183,4	169,5	162,0	141,7
3	Salg af varer og tjenesteydelser	22,0	18,3	25,6	11,8	15,5
4	Andre indtægter	210,8	215,7	173,0	167,1	165,6
5	Driftsindtægter i alt	1.794,3	1.674,3	1.555,8	1.484,4	1.469,4
13	Personaleomkostninger	1.131,0	1.062,0	1.057,2	1.030,8	995,5
14	Husleje	106,2	106,1	104,0	101,8	99,0
15	Af- og nedskrivninger	45,8	40,7	32,3	33,2	30,7
16	Tab ved salg af bygninger, grunde og materielle anlæg samt nedskrivning på bygninger til salg	-	-	-	-	-
17	Øvrige driftsomkostninger	387,7	355,3	367,1	356,6	286,3
18	Driftsomkostninger	1.670,6	1.564,2	1.560,5	1.522,4	1.411,5
19	Resultatopgørelse før finansielle poster og ekstraordinære poster	123,8	110,2	-4,7	-38,0	57,9
20	Årets resultat	117,9	104,7	-16,4	-47,5	49,0
	Balance (mio. kr.)					
21	Anlægsaktiver	1.261,4	1.268,7	1.285,5	1.276,7	1.262,4
22	Balancesum	1.645,3	1.566,8	1.473,9	1.496,0	1.552,9
23	Egenkapital	659,0	541,1	436,4	452,8	500,2
24	Langfristede gældsforpligtelser	457,9	498,8	539,2	574,1	613,1
	Regnskabsmæssige nøgletal					
25	Overskudsgrad	6,6%	6,3%	-1,1%	-3,2%	3,4 %
26	Likviditetsgrad	86,7%	67,1%	50,8%	55,0%	78,0 %
27	Soliditetsgrad	40,1%	34,5%	29,6%	30,3%	32,8 %
28	Finansieringsgrad	36,4%	38,7%	40,8%	43,6%	46,8 %
29	Gældsfaktor	23,5%	27,5%	32,0%	35,8%	38,6 %

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

		2025	2024	2023	2022	2021
	Personale [1]					
30	VIP	669	660	699	712	687
31	DVIP	193	188	205	210	224
32	TAP	767	722	738	716	698
33	Personaleårsværk i alt	1.629	1.569	1.642	1.638	1.608
	Studieaktivitet – ordinære uddannelser					
34	Teori-STÅ	13.452	12.986	12.551	12.765	13.031
35	Praktik-STÅ	-	-	-	-	-
36	STÅ med tilskud fra andre ministerier	-	-	-	-	-
37	STÅ på ordinære uddannelser i alt	13.452	12.986	12.551	12.765	13.031
38	Antal optagne på erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
39	Antal optagne på professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
40	Antal optagne på bacheloruddannelser [2]	2.546	2.887	2.889	2.729	2.861
41	Antal optagne på kandidatuddannelser	3.444	3.485	3.424	3.254	3.069
42	Antal optagne på øvrige ordinære uddannelser	-	-	-	-	-
43	Antal indskrevne studerende på ordinære uddannelser i alt	15.582	15.799	15.494	15.287	15.757
44	Antal færdiguddannede fra erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
45	Antal færdiguddannede fra professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
46	Antal færdiguddannede bachelorer	2.181	2.216	2.251	2.176	2.054
47	Antal færdiguddannede kandidater [3]	3.225	3.003	2.866	3.112	2.880
48	Antal færdiguddannede fra øvrige ordinære uddannelser	-	-	-	-	-

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

		2025	2024	2023	2022	2021
	Studieaktivitet – deltidsuddannelse/åben uddannelse					
49	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, videregående uddannelser	1.574	1.606	1.537	1.441	1.616
50	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, ikke-videregående uddannelser	-	-	-	-	-
51	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse i alt	1.574	1.606	1.537	1.441	1.616
	Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed (mio. kr.)					
52	Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed	0,4	0,2	0,7	0,7	0
	Internationalisering					
53	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.267	1.330	1.269	1.072	460
54	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.365	1.266	1.111	980	484
55	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser i Danmark	4.317	4.174	3.693	3.177	3.498
	Forskeruddannelse					
56	Antal indskrevne ph.d.-studerende	157	150	168	192	199
57	Antal nyindskrevne ph.d.-studerende [4)]	56	31	33	33	42
58	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	46	44	44	48	39
	Forskning og formidling					
59	Antal anmeldte patenter	0	0	0	0	0
60	Antal anmeldte opfindelser	0	0	0	0	0
61	Antal projekter med erhvervslivet	228	195	184	170	136
62	Antal eksterne projekter	436	380	365	349	307
63	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.)	90,6	82,8	79,2	78,4	69
	Bygninger					
64	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m^2)	137.874	137.832	138.275	138.149	135.843

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Noter til hoved- og nøgletalstabel

Hoved- og nøgletalstabellen er udarbejdet på baggrund af Uddannelses- og Forskningsstyrelsens vejledning til udarbejdelse af årsrapport. Nummereringen af hoved- og nøgletal følger specifikationerne heri. Som universitet skal CBS ikke indberette hoved- og nøgletal for numrene 6 til 12, og derfor fremgår disse numre ikke af tabellen.

1) TAP-årsværk stiger forventet midlertidigt på grund af implementering af kandidatreform og strategiske indsatser. CBS forventer et fald i antallet af TAP-årsværk i de kommende år som følge af et politisk og bestyrelsesfastsat krav om at reducere de administrative årsværk. Det politiske krav gælder for hele universitetssektoren og den statslige administration.

2) Optaget på bacheloruddannelserne faldt fra 2024 til 2025 som følge af den politiske aftale om sektordimensionering.

3) Antallet af færdiguddannede kandidater steg fra 2024 til 2025 som en konsekens af et større optag i 2023.

4) CBS har i 2025 ansat flere ph.d.-studerende.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Afrapportering af den strategiske rammekontrakt

CBS indgik i 2021 en strategisk rammekontrakt for 2022-2025 med uddannelses- og forskningsministeren. Rammekontrakten blev i 2025 forlænget til og med 2026. CBS har igangsat og gennemført en række initiativer med henblik på at realisere de fem mål, som er aftalt i rammekontrakten. Den overordnede vurdering er, at CBS på baggrund af de igangsatte indsatser, allerede opnåede resultater og planlagte aktiviteter, i tilfredsstillende grad har bevæget sig mod realiseringen af de fem strategiske mål i kontraktperioden 2022-2025. Nedenfor vurderes de enkelte mål med en gengivelse af konklusionerne fra den samlede opgørelse af målopfyldelsen på den strategiske rammekontrakt for 2022-2025.

Den samlede statusredegørelse kan læses på
cbs.dk/rammekontrakt

Strategisk mål 1: CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en samlet positiv udvikling i de fastsatte indikatorer for forskningskvalitet, eksternt finansierede forskningsprojekter og interessenters oplevelse af CBS' bidrag til løsningen af store samfundsmæssige udfordringer. Samlet set viser kontraktperioden, at CBS har styrket både den monodisciplinære og den tværdisciplinære forskning og i stigende grad har bragt sin viden i spil i relation til centrale samfundsudfordringer, herunder grøn omstilling, digitalisering og ansvarlig ledelse.

CBS har i perioden fastholdt et gennemgående højt niveau af antal publikationer i internationalt anerkendte tidsskrifter, herunder i de højeste kategorier på AJG-listen[1]. Niveauet for indikatorerne har i størstedelen af kontraktperioden ligget over baseline. Udviklingen bekræfter samlet set en styrkelse af både disciplinær og tværdisciplinær forskningskvalitet.

Indikatorerne for større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere viser samlet set en positiv udvikling over kontraktperioden. Særligt hjemtaget af eksterne forskningsmidler, som opgøres som et treårigt gennemsnit i nedenstående indikator, er fortællende for den styrkede position, CBS har opnået nationalt og internationalt.

Ser vi på enkeltår i perioden, inkluderer de et rekordår i 2022, hvor CBS hjemtog 211 mio. kr. i eksterne forskningsmidler, blandt andet som følge af en stor bevilling til et grundforskningscenter, samt en efterfølgende konsolidering på et fortsat højt niveau, hvor det samlede hjemtag i 2025 udgjorde 202 mio. kr. – uden at være båret af enkelte ekstraordinære bevillinger men baseret på et bredt hjemtag af eksterne forskningsmidler. Hvad angår indikatoren for nye store projekter ses der betydelige udsving fra år til år. Dette afspejler dels den projektbaserede karakter af indikatoren, dels variationer i udbuddet af store eksterne bevillinger.

Endelig viser både de eksterne stakeholderanalyser og interne trivselsmålinger, der ligger til grund for indikatorerne vedr. opfattelsen af CBS' bidrag til at løse de store samfundsudfordringer, en markant styrket opfattelse af CBS som en institution, der tager ansvar for og bidrager aktivt til løsningen af store samfundsudfordringer.

Denne udvikling understøtter vurderingen af, at CBS ikke alene producerer forskning af høj kvalitet, men også i stigende grad formår at synliggøre og omsætte forskningen til samfundsmæssig værdi.

1) AJG (Academic Journal Guide) er en forskningsbaseret guide/liste, udgivet af Chartered Association of Business Schools, der giver et evidensbaseret overblik over kvalitet og relevans af tidsskrifter inden for business og management.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Strategisk mål 2: CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en positiv udvikling i de fastsatte indikatorer. CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgte i virksomhederne. 9 ud af 10 dimittender får ansættelse i den private sektor, og dimittendledigheden for CBS' dimittender er meget lav og ligger ved kontraktens opgørelse på 3,3%. Dette er et fald fra 5,6% i 2020 (baseline) og er under universiteternes samlede dimittendledighed på 6,0%[2]. Andelen af undervisningstimer, der gennemføres af videnskabelige medarbejdere, er i kontraktperioden steget fra 71 til 77.

Forudsætningen for at indfri det strategiske mål er i særdeleshed en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser.

Nordic Nine er et sæt af ni transformative kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Nordic Nine implementeres på uddannelses- og kursusniveau. På dagsuddannelsesområdet er der gennemført en revision af alle kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse.

På efter- og videreuddannelsesområdet implementeres Nordic Nine igennem drøftelser med aftagerpaneler og revision af kompetenceprofiler, så de enkelte uddannelser definerer, hvordan Nordic Nine integreres og reflekteres bedst i indholdet af de enkelte (forskellige) uddannelser.

Nordic Nine har som ambition at sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger. Det er meget tilfredsstillende, at erhvervslivet og CBS' interessenter i CBS' seneste stakeholderanalyse i stigende grad oplever, at CBS' dimittender har businessfaglige og transformative kompetencer.

Strategisk mål 3: CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på en let positiv udvikling i de fastsatte indikatorer i kontraktperioden for de samlede diversitetsvariabler: køn, alder, anciennitet og statsborgerskab for medarbejdere, og køn, alder, etnisk baggrund, geografisk oprindelse og forældres uddannelsesniveau for studerende.

Da indikatorerne for mangfoldighed i medarbejderstab og studenterpopulation omfatter de samlede populationer af medarbejdere og studerende, og da de baserer sig på meget forskelligartede variabler, udvikler de sig langsomt. Således steg indikatoren for medarbejderdiversitet fra 0,63 til 0,64 i perioden (1 er maksimal diversitet), mens den steg fra 0,48 til 0,49 for studerende.

Samtidig med den let positive udvikling i diversitet blandt medarbejderne har CBS fastholdt rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. Dette understøttes af indikatoren for international forskningskvalitet i nye rekrutteringer, som i perioden er steget fra 1,27 i 2022 over 1,40 i 2024 til 1,39 i 2025.

Vurderingen beror herudover på fremdrift i gennemførte og planlagte aktiviteter, der understøtter en positiv udvikling i diversitet blandt såvel ansatte som studerende.

2) CBS' dimittendledighed i denne rammekontrakt opgøres inkl. udvandrede dimittender. En mere retvisende opgørelse er at ekskludere udvandrede dimittender. Efter denne opgørelse er CBS' dimittendledighed på 3,8 procent og universiteternes samlede dimittendledighed på 6,7 procent.

Strategisk mål 4: CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden, dog er det ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten er relativt lav.

Grundlaget for vurderingen beror på en tilfredsstillende udvikling i indikatorerne, fremdrift i aktiviteterne samt planlagte indsatser for de kommende år. Udviklingen i de faste indikatorer viser et relativt stabilt niveau for førsteårsfrafald for både bachelor- og kandidatstuderende i hele perioden.

I 2025 faldt bachelorfrafaldet markant i forhold til 2024 og ligger nu under baseline fra 2020. Det tyder på, at en fokuseret indsats omkring skærpelse af karakterkrav, særligt i matematik B, har en positiv effekt på frafaldet.

På kandidatniveau ligger frafaldet på CBS generelt lavt og stabilt gennem hele perioden, om end der ses en mindre stigning. I 2022 gennemførte CBS en reform af cand. merc.-uddannelserne og ændrede retskravene for ca. halvdelen af bachelorstuderende. Det kan have skabt tvivl om studievalg blandt både indskrevne studerende og ansøgere fra andre institutioner og kan påvirke antallet af interne studieskift mellem CBS' kandidatuddannelser. Tidligere data vedr. frafaldne studerende fra CBS peger nemlig på, at mange af de frafaldne vælger en ny CBS-uddannelse, efter de er blevet udmeldt fra deres oprindelige uddannelse.

Reformen betød også, at cand.merc. ændredes fra at være én uddannelse med flere linjer til at være 11 selvstændige uddannelser. Inden reformen blev studieskift mellem linjer ikke registreret som frafald, da den studerende forblev på cand.merc.-uddannelsen. I dag registreres skift mellem cand.merc.-uddannelser som frafald. Dette kan også være medvirkende til den mindre stigning.

På trods af udsving i frafaldet viser indikatorerne også, at andelen af CBS-studerende, der fuldfører en bachelor-og kandidatuddannelse inden for normeret tid, stiger med 7 procentpoint i forhold til baseline over hele perioden og ligger på 77% i 2025.

De faste indikatorer viser desuden et mindre fald i de studerendes angivne læringsudbytte. Dette kan skyldes de seneste års usikkerhed omkring uddannelsesudbuddet og beslutningen om lukning af bacheloruddannelser. Den selvregistrerede studieintensitet ligger stabilt på 32 timer om ugen gennem hele perioden.

CBS-studerendes store engagement i studierelevant arbejde, hvor de afprøver og anvender deres akademiske kompetencer og gør sig attraktive for kommende arbejdsgivere vurderes at være den væsentligste årsag til, at studieintensiteten ikke rapporteres højere. Omvendt ses en positiv udvikling i de studerendes samlede oplevelse af kvalitet i deres uddannelse, og CBS udbyder fortsat attraktive og relevante uddannelser. CBS er tilfreds med, at trivselsindikatoren vedr. håndtering af forventninger ligger stabilt højt gennem hele perioden.

Strategisk mål 5: CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det 'læredygtige samfund'

CBS vurderer samlet set, at målet i tilfredsstillende grad er nået i kontraktperioden.

Grundlaget for vurderingen beror på udviklingen i den fastsatte indikator om stigende aktivitet indenfor efter- og videreuddannelse siden baselineåret, samt tilfredsstillende fremdrift og resultater i de gennemførte aktiviteter.

CBS har i perioden 2022 til 2025 oplevet en udvikling i aktivitetsniveauet i efter- og videreuddannelsesporteføljen målt på den fastsatte indikator med en samlet stigning på 7 pct. i antal årselever på HD- og Masteruddannelserne ift. baseline (2020). Dette er bl.a. opnået gennem udvikling af nye aktiviteter samt et nyt digitalt univers.

Udviklingen af den strategiske indsats 'Lifelong Learning' og de medfølgende konkrete aktiviteter har i perioden virket som en intern forløber og inkubator for bl.a. nye aktiviteter og ikke mindst den senere besluttede politiske reform af kandidatuddannelserne og de nye livslange læringsmuligheder. Den strategiske indsats er efter kandidatreformens endelige udformning blevet en del af det igangværende kandidatreformarbejde.

Forventninger til det kommende år

Økonomiske forventninger

CBS forventer i 2026 at levere et overskud på 31 mio. kr., svarende til 1,7 procent af den forventede omsætning, hvilket er indenfor CBS' mål om at have et overskud på 1-2 procent af omsætningen. I perioden 2027 til 2029 er forventningen, at der vil være overskud i samme størrelsesorden.

CBS' prioritering af at levere et overskud på 1-2 procent af omsætningen er begrundet med, at CBS skal kunne modstå udsving i økonomien og modvirke udhuling fra pris- og lønudvikling.

CBS' budget er lavet under forudsætning af, at økonomien vil være stabil uden de store udsving i inflation og renter.

CBS vil pga. politiske aftaler (kandidatreform og udflytningsaftalen med færre studiepladser i de 4 største byer) få et fald i antal studerende hen over de kommende år, hvilket i budgettet påvirker indtægter fra studerende negativt. I budgettet er samtidig en forventning om at eksternt finansierede projekter samt indtægter fra efter- og videreuddannelse udvikler sig positivt, således at den samlede effekt vil være, at CBS' indtægter i faste priser vil ligge stabilt de kommende år.

Resultatopgørelse
Indtægterne forventes at blive på 1.795 mio. kr. i 2026, hvilket er på niveau med indtægterne i 2025.

Den væsentligste indtægtskilde er statsindtægter, hvor der forventes et lille fald fra 2025 til 2026, idet der sker en pris- og lønregulering i indtægterne, samtidig med at der er indregnet et lille fald i forventningerne til uddannelsestaxameterindtægt.

At der er indeholdt en forventning om et fald i forventningerne her hænger sammen med, at tallet for indtjening per studerende i 2025 ligger højt, hvorfor det, når der tages udgangspunkt i en længere periode end blot seneste år, forventes at falde, samt at der pga. ovenfor omtalte reformer er et mindre optag af nye studerende.

For øvrige indtægter forventes samlet en lille stigning i indtægten i forhold til 2025.

CBS budgetterer med samlede omkostninger på 1.765 mio. kr., hvilket er en stigning på ca. 5 procent sammenlignet med de realiserede omkostninger i 2025.

Hovedparten af stigningen i omkostninger er relateret til lønomkostninger, som forventes at stige med 74 mio. kr.

Stigningen er blandt andet relateret til behovet for at styrke det videnskabelige personale samt for ressourcer til IT-projekter, herunder nyt studieadministrativt system, IT-sikkerhed, CBS' nye geopolitiske center og arbejdet med kunstig intelligens.

Likviditet, gæld og budgetoverslagsår
CBS fastholder fokus på, at udviklingen i økonomien skal være et samspil mellem et positivt resultat i størrelsen 1-2 procent af omsætningen i samspil med investeringsbehov, gæld og gældsafvikling, og at der løbende er tilstrækkelig likviditet.

I 2026 forventes investeringsniveauet at stige i forhold til 2025, idet der udover løbende vedligehold og IT-anskaffelser vil skulle investeres i nyt studieadministrativt system samt i en større renovering af Solbjerg Plads og udskiftning af industrikøkkener. Investering i nyt studieadministrativt system forventes at peake i 2026, mens de øvrige opgaver vil kræve en del investeringer i de følgende år.

CBS har i en årrække afviklet på sin gæld til realkreditinstitutter, og med den vækst, der er sket i likvide midler gennem de seneste par år, forventes denne gældsafvikling at kunne fortsætte, samtidig med at der investeres i såvel videnskabeligt personale som bygningsforbedringer.

Det er CBS' vurdering, at økonomien er i god balance og at der er rum til at foretage nye investeringer i fremtiden.

Øvrige forventninger

Strategisk satsning i geopolitik og sikkerhed
Som led i det strategiske initiativ Developing Geopolitics and Business Security fortsætter CBS i 2026 dialogen med virksomheder, organisationer og beslutningstagere med henblik på at navigere i en verdensorden præget af større uforudsigelighed.

CBS forventer i den forbindelse at opbygge forskningskapaciteten inden for geopolitik og sikkerhed, ligesom der igangsættes et arbejde med at styrke CBS' eksterne netværk.

På uddannelsesområdet får geopolitik og sikkerhed også en mere fremtrædende rolle i 2026, da der skal udvikles relevante uddannelsestilbud, og arbejdes med en øget inddragelse af CBS' studerende inden for området.

Fremtidens uddannelseslandskab tager form
Implementeringen af kandidatreformen sker trinvist, og i begyndelsen af 2026 søger CBS om prækvalifikation af de første uddannelser i de nye formater, som efter planen skal optage studerende fra 2027. Derudover begynder udviklingsarbejdet af de nye og omlagte uddannelser, der skal optage studerende fra 2028. Sideløbende påbegyndes udfasningen af de uddannelser, som direktionen har besluttet skal omlægges eller lukkes.

I 2026 skal der desuden træffes beslutning om den næste fase af implementeringen af kandidatreformen frem mod at nå den ambition for omlægning, som politikerne har opsat for CBS.

Ambitionen indebærer, at 40 procent af kandidatstudiepladserne i 2032 skal være omlagt til 75 ECTS-uddannelser eller erhvervskandidatuddannelser. Det betyder f.eks. yderligere reduktion af studiepladser på de 2-årige kandidatuddannelser, ændringer af retskrav og flere uddannelser i de nye formater.

Fortsat implementering af AI-strategi
I 2026 bliver der fokus på konsolidering af de indsatser, der er sat igang i 2025. Udviklingen og implementeringen af AI i curriculum fortsætter således i foråret 2026, hvor der søsættes pilotprojekter på fem uddannelser. Dette sker med henblik på at opbygge et dokumenteret grundlag for videre udbredelse af AI i curriculum frem mod 2027.

I 2026 er målet desuden, at seks institutter gennemfører workshops og læringsforløb i AI for undervisere og har påbegyndt en lokal afprøvning.

Efter at have afholdt kurser i grundlæggende anvendelse af AI for en bred skare af medarbejdere, er der i det kommende år også fokus på at udvide indsatsen med mere specialiserede og målrettede kurser, workshops og vejledninger, der er tilpasset bestemte medarbejdergrupper og lokale enheder.

Kompetenceudviklingen kommer til at omfatte ledere og grupper af videnskabeligt personale, hvor der afholdes særskilte, lokale workshops. Der bliver ligeledes udrullet et introduktionsforløb i anvendelse af AI til CBS' studerende.

Der er også identificeret en række arbejdsområder, hvor AI skal udbredes i 2026. Blandt disse er automatisering af referatskrivning til møder og en udbygning af CBS' nyetablerede AI-dashboard, så det kan måle aktiviteter på tværs af flere indikatorer.

Styrkelse af ledersparring på CBS
På baggrund af en analyse af CBS' administration besluttede direktionen i slutningen af 2025 at iværksætte en ny organisering af HR-området, der skal sikre en mere stabil og ensartet drift og en styrkelse af ledelsessparringen og understøttelsen på tværs af organisationen.

Som led i dette etableres en HR-partnermodel, der skal bidrage til at understøtte, udvikle og løfte ledelsen på CBS. Den nye strategiske HR-funktion skal understøtte institutter og enheder i en tid præget af øget kompleksitet og eksterne krav.

Udpegning af ny bestyrelsesleder
CBS' bestyrelse skal i 2026 have ny bestyrelsesleder. I december 2025 fik CBS godkendt en ny vedtægt, der implementerer ny lovgivning vedrørende udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelseslederen.

Den nye bestyrelsesleder skal udpeges af et nyt udpegningsudvalg, der skal stå for annoncering, vurdering og udpegning. Udpegningen skal herefter godkendes af Uddannelses- og forskningsministeren.

Det nye udpegningsudvalg forventes etableret i marts 2026, og den nye bestyrelsesleder forventes at tiltræde 1. august 2026.

CBS i tal

International profil

3
internationale akkrediteringer

CBS har en Triple Crown-akkreditering, som betyder, at vi er akkrediteret af EQUIS, AMBA og AACSB. Under 1 pct. af business schools verden over har en Triple Crown.

29
engelsksprogede uddannelser

CBS tilbyder en bred portefølje af engelsksprogede fuldtidsuddannelser på bachelor og kandidatniveau.

294
partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 294 universiteter og business schools på verdensplan.

4.317
internationale fuldtidsstuderende

29 pct. af CBS' studerende har international baggrund.

92
nationaliteter blandt studerende

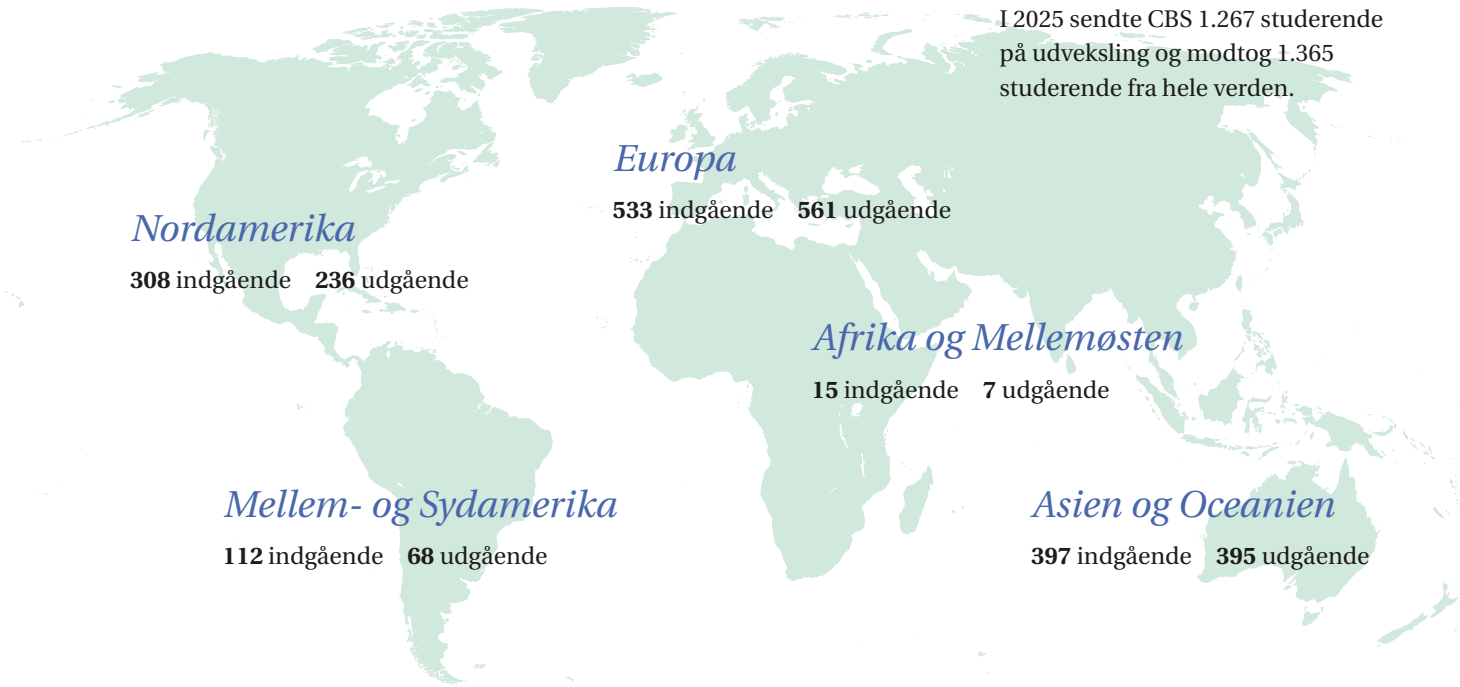
CBS har studerende fra 92 forskellige lande.

357
internationale VIP-årsværk

UDVEKSLINGSSTUDERENDE

1.267
udvekslingsstuderende

I 2025 sendte CBS 1.267 studerende på udveksling og modtog 1.365 studerende fra hele verden.



Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Uddannelse i tal

Kilde: CBS og Uddannelses- og Forskningsministeriet

BACHELORSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
18.037

Ansøgninger, 1. prioritet
6.536

Optag
2.546

47 % kvinder 53 % mænd

Dimittender
2.188

48 % kvinder 52 % mænd

KANDIDATSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
17.192

Ansøgninger, 1. prioritet
9.200

Optag
3.444

50 % kvinder 50 % mænd

Dimittender
3.225

51 % kvinder 49 % mænd

Optagne studerendes baggrund

CBS-studerende	66 %
Andre danske uddannelsesinstitutioner	7 %
Udenlandske universiteter	27 %

Ansættelse af dimittender

Privat sektor Offentlig sektor

EFTERUDDANNELSER

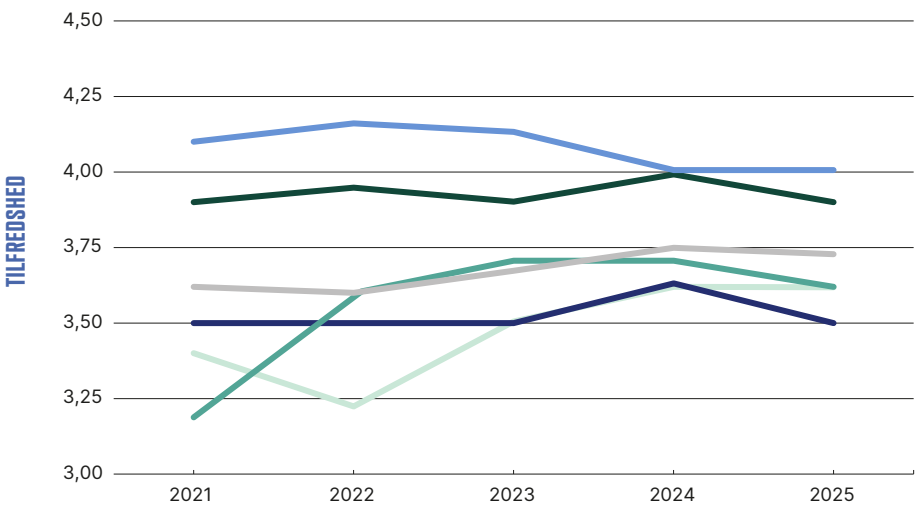
Antal studerende
5.308

Dimittender
1.290

38 % kvinder 62 % mænd

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

STUDENTERTILFREDSHED



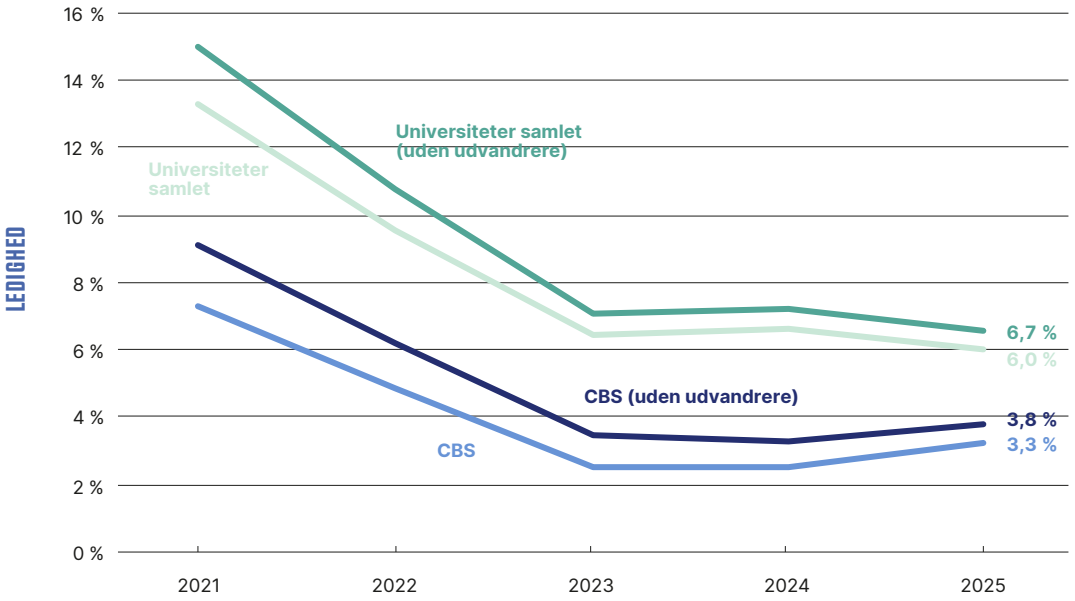
Skala 1–5, hvor 5 er bedst:

4,0 Fagligt udbytte
3,9 Anbefaling
3,7 *Gennemsnit*
3,6 Administration
3,6 Undervisning
3,5 Studiemiljø

Kilde: Studenter-evalueringer, CBS

DIMITTENDLEDIGHED

Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret



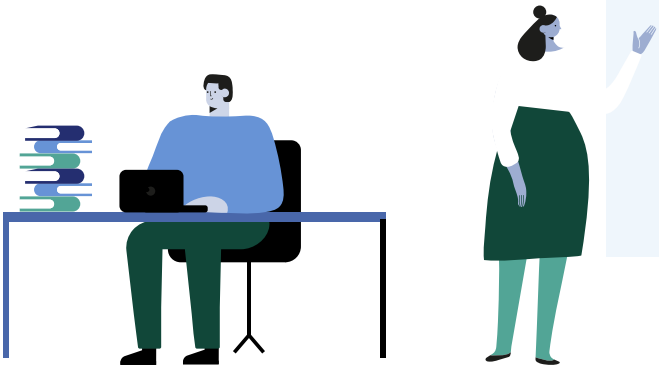
Ved 'uden udvandrere' beregnes ledighedsgraden kun i de kvartaler, hvor dimittender opholder sig i Danmark.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Videnskabelige medarbejdere i tal

Bestand, rekruttering og sammensætning



VIP-årsværk

669

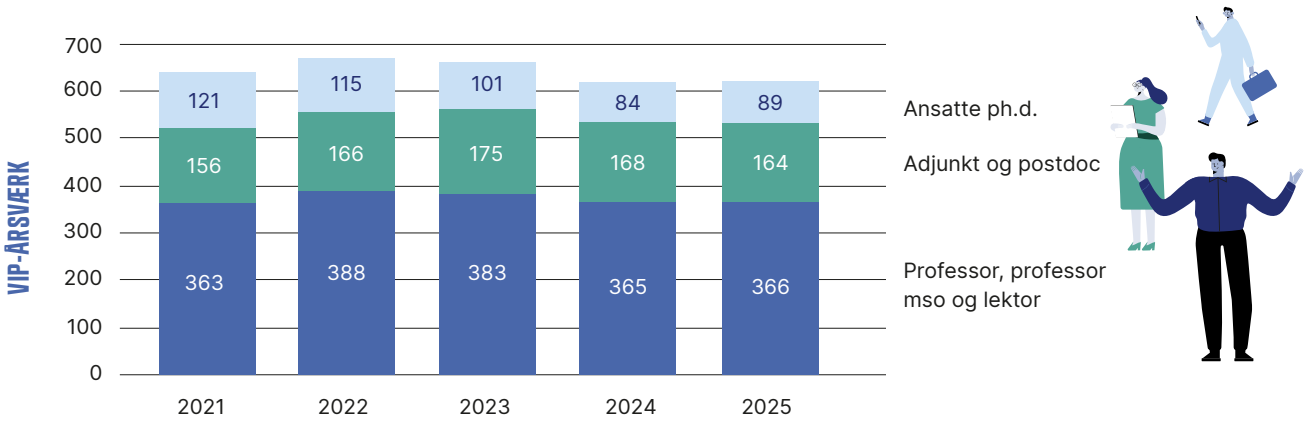
42 % kvinder 58 % mænd

REKRUTTERING AF VIP

Fordelt på stillingskategorier

19	7	7	1	13	12
Postdoc	Adjunkt	Tenure-track adjunkt	Studie-lektor	Lektor	Professor

SAMMENSÆTNING AF VIP-ÅRSVÆRK



I figuren er ikke medregnet videnskabelige assistenter og seniorrådgivere.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Forskning i tal

Finansiering og publikationer

FINANSIERING

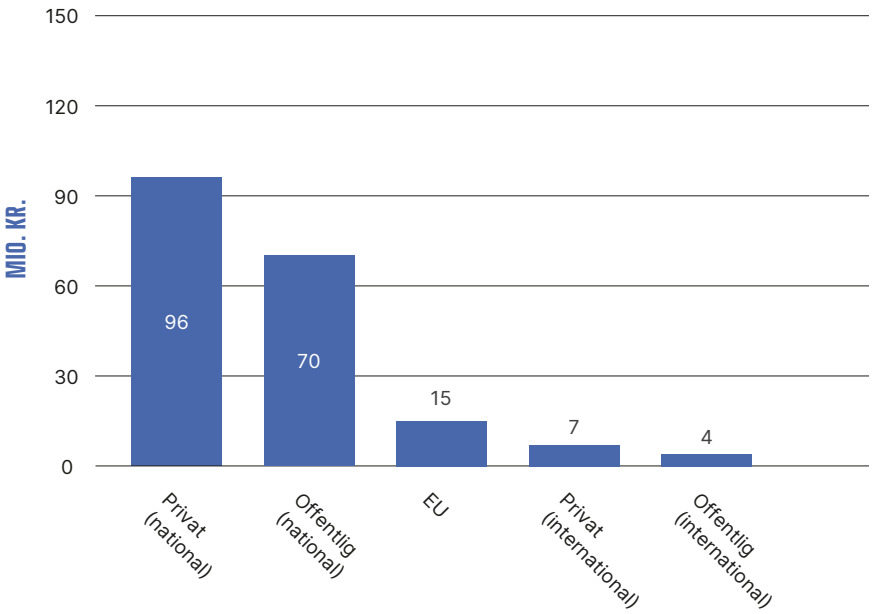
Basisforskningsmidler

492 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, aktivitet

189 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, årets bevillingstilsagn, i alt 192 mio. kr.



PUBLIKATIONER

Antal publikationer i kategori 4* og 4 i Academic Journal Guidelisten (AJG) samt i Financial Times 50-listen (FT 50):

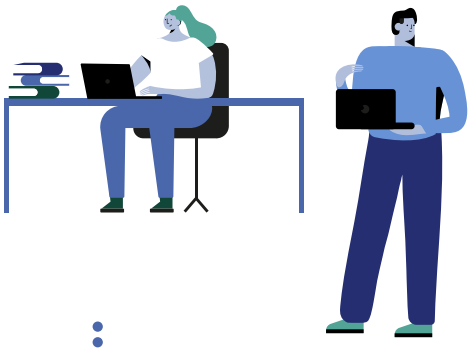
39 *AJG 4*-publikationer*

62 *AJG 4-publikationer*

57 *FT50-publikationer*

PH.D.-GRADER

Fordelt på typer



33 Ph.d.-stipendiater

8 Erhvervs-ph.d.

4 Privatister

1 Double degree

ESG-nøgletal

Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal

Introduktion

CBS har siden 2020 rapporteret på udvalgte ESG-nøgletal.

CBS har lagt sig op ad anbefalingen fra Foreningen af Statsautoriserede Revisorer til relevante måltal og har etableret en tidsserie på baggrund af dette. CBS har en 5-årig tidsserie, og dermed burde trends i data være tydelige.

Det er dog kun delvist tilfældet, idet COVID-19 for mange af tallene påvirker 2021 ganske markant, ligesom der for flere nøgletal har været ændringer i opgørelsesmetoden hen over perioden.

Kommentarer til udvalgte nøgletal

CO2e i Scope1 er faldet til 0 ton, da CBS er overgået til elbiler, og alle bygninger nu forsynes med fjernvarme i stedet for oliefyr.

CO2e i Scope2 er steget med 7 % relativt til 2024, da CO2 fra fjernvarme steg med 12 % pga. ændringer i produktionen. Det markante Scope2-fald mellem 2023 og 2024 forklares primært ved en ændring af emissionsfaktor til beregning af CO2e for elektricitet. Det har siden 2024 været muligt at anvende en emissionsfaktor for Østdanmark, der er lavere end den tidligere anvendte faktor, der gjaldt for hele Danmark. Det har ikke været muligt at etablere en ensartet tidsserie, så tallene kan ikke sammenlignes med tidligere år.

Påvirkningen fra COVID-19 er især tydelig på vandforbrug, hvor forbruget steg markant i 2022 sammenlignet med 2021. Siden 2022 er vandforbruget nogenlunde stabilt på omkring 25.000 m^3. Med 20.000 studerende og 2.500 medarbejdere er et vandforbrug på ca. 25.000 m^3 formentlig svært at reducere kraftigt, men der kigges løbende på, hvad der fortsat kan gøres for at reducere forbruget.

I 2025 er antallet af personaleårsværk steget i forhold til 2024, hvor antallet af personaleårsværk var særligt lavt som konsekvens af en personalereduktion, som blev gennemført i 2. halvår 2023. Derudover kan det have bidraget, at medarbejderomsætningshastigheden i 2025 faldt med over 2 procentpoint relativt til tidligere år. Der er ikke fundet en entydig begrundelse for faldet.

Sygefravær er faldet marginalt fra 2024 til 2025. CBS implementerede i 2023 et nyt HR-system. Det nye system giver bl.a. mulighed for at registrere fravær på et mere detaljeret niveau, hvorfor sammenligning af tallene før og efter 2024 er vanskelig.

Andelen af ophørte på 1. år af bacheloruddannelsen er fortsat faldende efter stigningen i 2023. I perioden 2024 til 2025 er andelen af afbrudte studerende på bachelorniveau faldet fra 12,0% til 8,3%.

CBS indfører i 2025 et nyt nøgletal for ledighed. Dette er medtaget i ESG-målingen for at have et måltal for aftagernes tilfredshed med CBS. Her er ledighed valgt, idet der dog må indregnes en ganske kraftig korrelation til arbejdsmarkedskonjunkturer, når dette tal evalueres fremover.

ESG-nøgletallene giver et overordnet billede af tilstanden og udviklingen på CBS, men da det er aggregerede nøgletal, fanger tallene ikke nødvendigvis nuancerne.

Kønsbalancen i antallet af ansatte viser således 50/50, hvilket dækker over store forskelle for grupperne VIP, DVIP og TAP. I forbindelse med årsafslutning er tallene for de tre undergrupper analyseret, og der er ikke i 2025 nogen nævneværdig udvikling i de underliggende tal i forhold til tidligere år.

Læs om den brugte metode i bilag 'ESG-nøgletalsmetode', bagerst i årsrapporten.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Nøgletalsoversigt

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	2025	2024	2023	2022	2021
1.1	CO2e Scope 1	Tons	0 tons	14 tons	20 tons	22 tons	19 tons
1.2	CO2e Scope 2	Tons	558 tons	521 tons	844 tons	1.089 tons	1.232 tons
1.3	Energiforbrug	MWh	11.117 MWh	11.551 MWh	10.868 MWh	11.982 MWh	14.740 MWh
1.4	Vedvarende energiandel	%	90%	91%	91%	91%	88%
1.5	Vandforbrug	m^3	24.837 m^3	25.715 m^3	25.401 m^3	25.910 m^3	19.665 m^3

ad 1.1 og 1.2 Der er foretaget en genberegning af tallene for 2020, da der er indhentet yderligere informationer.

	Social – sociale data	Enhed	2025	2024	2023	2022	2021
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	1.629	1.569	1.642	1.638	1.608
2.2	Kønsdiversitet	%	51%	50%	50%	50%	50%
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	36%	41%	38%	35%	33%
2.4	Lønforskel mellem køn	Gange	1,14	1,15	1,12	1,12	1,15
2.5	Medarbejder-omsætningshastighed	%	8,7%	11,3%	12,6%	11,3%	10,9%
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	6,9	6,7	7,6	9,6	8,0
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	8,3%	12,0%	12,7%	10,1%	10,2%
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	3,6%	3,1%	3,2%	2,8%	2,6%
2.9	Dimittendledighed	%	3,8%	2,7%	2,7%	4,9%	7,3%

ad 2.5 Der er foretaget en genberegning af tallet for 2023, hvor CBS implementerede nyt personalesystem, så perioden for opgørelse af personaleomsætning er ens for alle år.

	Governance – ledelsesdata	Enhed	2025	2024	2023	2022	2021
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	70%	64%	45%	55%	55%
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	97%	96%	93%	91%	96%
3.3	Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8

Regnskab

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

CBS´ årsrapport udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen m.v., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 391 af 10. april 2024 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 912 af 25. juni 2025 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt Uddannelses- og Forskningsstyrelsens retningslinjer for udarbejdelse af årsrapport.

Årsregnskabet præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper.

Fælles kontoplan og formålsfordeling

CBS har implementeret den fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) med virkning fra 2021. Indtægter og omkostninger på formål i overensstemmelse med UFM's vejledning om den fælles kontoplan, der omfatter dimensionerne art, delregnskab, sted og formål.

Initial bogføring af omkostninger
Jf. metode 3 bliver ca. 90 pct. af alle omkostninger registreret på formål 8 (midlertidigt fordelingsformål) til senere fordeling på de syv hovedformål. Jf. metode 1 bliver omkostninger vedrørende delregnskab 95 og 97 samt afskrivninger bogført direkte til relevant hovedformål.

Principper for fordeling af omkostninger til hovedformål
Fordelingen af omkostninger foretages i henhold til retningslinjerne i UFMs konterings- og fordelingsvejledning 2025. Fordelingsmetode til lønomkostninger er, at de primært fordeles på baggrund af hhv. normtal samt fordelingsnøgler, der reflekterer medarbejdernes arbejdsopgaver og deres relation til CBS' hovedformål. Fordelingsmetode til øvrige driftsomkostninger er, at de fordeles direkte eller med fordelingsnøgler baseret på hhv. forbrugsopgørelser og kvalificeret skøn afhængigt af den mest retvisende metode for de pågældende omkostninger.

Årsrapportskabelon

Årsrapporten er aflagt i henhold til den fælles årsrapportskabelon for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Dispensationer

CBS har fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen opnået dispensation fra følgende område i årsrapporten:

- Opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelsen, jf. styrelsens brev af 9. juni 2021.

Generelt

Generelt om indregning og måling
Aktiver indregnes i balancen, når de forventes anvendt i mere end ét regnskabsår og kan måles pålideligt. Forpligtelser indregnes i balancen, når de er overvejende sandsynlige og kan måles pålideligt.

Valutaomregning
Transaktioner i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter transaktionsdagens kurs. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indgår i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Resultatopgørelsen

Indtægter
Statslige tilskud fra finansloven møntet direkte på CBS indregnes som indtægt for det år, de vedrører. Tilskuddet fra staten inkl. forventede taxameterindtægter udbetales med a conto-beløb hver måned på baggrund af forventede studenterårsværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårsværk, hvorefter der i årets sidste måneder reguleres i forhold til a conto-udbetalingerne for året.

De eksterne tilskud og donationer, hvor der fra givers side er knyttet forudsætninger til anvendelsen, indregnes som indtægt i takt med, at omkostningerne afholdes. Hvis der ikke er knyttet forudsætninger til eksterne tilskud og donationer, indregnes disse som indtægt på tidspunktet for modtagelsen.

Deltagerbetaling for deltidsuddannelse/Åben Uddannelse og indtægter fra øvrigt salg eller udlejning indregnes som indtægt i det år, indtægten vedrører.

Omkostninger
Omkostninger indregnes i det år, de vedrører; for varer og tjenesteydelser er leveringstidspunktet afgørende.

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger. Kurstab vedrørende omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 pct., mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 pct. i forhold til det gamle lån.

Skattepligt
CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er fastsat til 100.000 kr.
- Der foretages ikke bunkning af aktiver
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 100 år, totalrenoverede bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet. Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011 afskrives over 50 år.

Der er indført en væsentlighedsgrænse på 100.000 kr. for indregning af enkeltstående forbedringer.

Anlægsaktiver
Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrapværdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder.

Immaterielle anlægsaktiver
Omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser mv.

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

- Egenudviklede it-systemer: 8 år
- Videreudviklede standard-it-systemer: 5 år
- Patenter: Rettighedens levetid
- It-licenser/software: 3 år
- Licenser, hvor varighed er kontraktligt fastsat: Licensens levetid

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde og i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid. Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver vil kun aktiveres, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi der overstiger 10 mio.kr.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

Uddannelses- og forskningsaktiviteter aktiveres ikke med undtagelse af aktiviteter, der kan defineres og identificeres, og hvor den tekniske og kommercielle udnyttelse/et potentielt marked kan påvises.

Patenter måles som færdiggjorte udviklingsprojekter. I kostprisen indgår eksterne omkostninger, der er medgået til undersøgelser af opfindelserne og registrering af patenterne. Rettigheden afskrives over dens faktiske levetid.

Erhvervede koncessioner, licenser mv. omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end ét år. For licenser skelnes der mellem, om der betales for en løbende licens (drift), eller om der er foretaget en større og længerevarende investering i licensen (aktiv).

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler (færdiggjort eller under opførelse), produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr og inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

Anlægsaktiver	**År**
Bygninger ibrugtaget før 2011:	
Nyopførte bygninger	100
Bygningsforbedring / totalrenovering	80
Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:	50
Installationer	20
Indretning af lejede lokaler	10-20
Produktionsanlæg og maskiner	10
Øvrigt materiel	5
It (hardware, av-udstyr og lign.)	3-5
Inventar	3-5
Bygningsforbedringer	10-20

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Som udgangspunkt aktiveres kunst i form af samlinger ikke, der er dog tilfælde, hvor kunst er en del af en anlægsanskaffelse, og hvor det følger af cirkulære nr. 9067 af 17. februar 2004 om kunstnerisk udsmykning af statsligt byggeri mv.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jf. skrivelse fra Styrelsen for Videregående Uddannelser af 19. december 2011.

Kostprisen for installationer, foretaget forud for eller i forbindelse med ibrugtagning af egne bygninger, sættes til 10 pct. af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 pct. af de samlede bygningsrenoveringsomkostninger, når en pålidelig udskillelse er vanskelig.

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, den fremtidige leje ikke påvirkes af indretningen, og der er tale om større, nagelfaste indretninger, som overstiger 100.000 kr. Inventar og it (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og it. Hvis der anskaffes inventar og it til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke foretages bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer og medgået tid samt medgåede komponenter, underleverandørydelser og finansieringsomkostninger samt andel af indirekte produktionsomkostninger, når de er veldefinerede og kan henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde. Den endelige kostpris og klassifikation fastlægges ved afslutningen af opførelsen.

Finansielle anlægsaktiver omfatter kapitalandele og andre værdipapirer. Under finansielle anlægsaktiver indregnes endvidere tilgodehavender og mellemværender, der forfalder til betaling efter mindst ét år. Finansielle anlægsaktiver måles til kostpris.

Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, andre tilgodehavender, forskningsbevillinger, hvor betaling ikke er modtaget fra bevillingsgiver, samt periodeafgrænsningsposter.

Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under tilgodehavender omfatter forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår (forsikringspræmier, forudbetalt løn mv.)

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Forpligtelser
Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (statslån, prioritetsgæld, anlægsdonationer og indefrosne feriemidler) samt kortfristede gældsforpligtelser. Statslån og prioritetsgæld måles til amortiseret kostpris, hvilket indebærer, at statslånene måles til den nominelle værdi af restgælden.

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter forudbetalinger for indtægter vedrørende efterfølgende regnskabsår og forudbetalte bundne tilskud.

Forskningsbevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet under passiver på posten forudbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter', og indtægtsføres i takt med, at projekternes udgifter afholdes. Hensatte forpligtelser indregnes som følge af en retslig eller faktisk begivenhed, indtruffet før eller på balancedagen, når det er sandsynligt, at forpligtelsen skal indfries. Hensatte forpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

Ikke-balanceførte poster
Ikke-balanceførte poster omfatter oplysninger om eventualforpligtelser samt kontraktlige forpligtelser.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af lejeaftaler. Der er alene oplistet aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. Under eventualforpligtelser oplyses om væsentlige verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser CBS´ pengestrømme for året, årets forskydning i likvider samt likviderne ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i tilgodehavender og kortfristet gæld samt hensatte forpligtelser. Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af anlægsaktiver og værdipapirer henført til investeringsaktivitet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån og afdrag på gæld samt ændring i donationsforpligtelser.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt kortfristede værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer.

Pengestrømsopgørelsen udarbejdes efter den indirekte metode og tager udgangspunkt i årets resultat.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Resultatopgørelse

	Note	2025	2024
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Statstilskud	1	1.360.782	1.256.946
Øvrige tilskud	2	200.835	183.369
Salg af varer og tjenesteydelser	3	21.955	18.295
Andre indtægter	4	210.777	215.716
Driftsindtægter i alt		**1.794.349**	**1.674.326**
Personaleomkostninger		1.130.999	1.062.027
Husleje		106.155	106.148
Af- og nedskrivninger	7, 8	45.769	40.705
Øvrige driftsomkostninger		387.666	355.293
Driftsomkostninger i alt	5	**1.670.589**	**1.564.173**
Resultat før finansielle poster		**123.760**	**110.153**
Finansielle indtægter	6	4.854	6.045
Finansielle omkostninger	6	10.733	11.472
ÅRETS RESULTAT		**117.881**	**104.726**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Balance

Aktiver	Note	31.12.2025	31.12.2024
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser, software mv.		-	-
Færdiggjorte udviklingsprojekter		14.995	9.909
Immaterielle udviklingsprojekter under opførelse		39.083	22.798
Immaterielle anlægsaktiver i alt	7	**54.078**	**32.707**
Grunde og bygninger		1.025.010	1.033.685
Indretning af lejede lokaler		122.768	132.897
Igangværende arbejder for egen regning		5.219	11.218
Transport		476	340
It-udstyr		5.417	8.672
Inventar		1.537	2.838
Materielle anlægsaktiver i alt	8	**1.160.427**	**1.189.650**
Øvrige kapitalandele	9	5.479	5.479
Deposita	10	41.419	40.871
Finansielle anlægsaktiver i alt		**46.898**	**46.350**
Anlægsaktiver i alt		**1.261.403**	**1.268.707**
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		16.216	13.831
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		50.089	47.302
Andre tilgodehavender	11	10.897	7.212
Periodeafgrænsningsposter	12	17.447	19.476
Tilgodehavender i alt		**94.649**	**87.821**
Likvide beholdninger		**289.249**	**210.237**
Omsætningsaktiver i alt		**383.898**	**298.058**
AKTIVER I ALT		**1.645.301**	**1.566.765**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Passiver	Note	31.12.2025	31.12.2024
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar 2005		-26.403	-26.403
Overført resultat		685.373	567.492
Øvrig egenkapital		-2	-1
Egenkapital i alt		**658.968**	**541.087**
Hensatte forpligtelser	13	**35.455**	**35.837**
Periodiserede donationer	14	35.543	38.081
Statsgæld	15	188.536	188.536
Gæld til realkreditinstitutter	16, 18	221.913	260.253
Anden langfristet gæld	17	11.945	11.945
Langfristede gældsforpligtelser i alt		**457.937**	**498.815**
Kortfristet del af periodiserede donationer	14	2.539	2.539
Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter	18	38.891	38.132
Skyldig løn		27.102	24.773
Feriepengeforpligtelse		50.078	46.802
Forudbetalte bundne tilskud		172.177	180.845
Periodeafgrænsningsposter	19	150.619	149.238
Leverandører af varer og tjenesteydelser		30.953	27.796
Anden kortfristet gæld	20	20.582	20.901
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		**492.941**	**491.026**
Gældsforpligtelser i alt		**950.878**	**989.841**
PASSIVER I ALT		**1.645.301**	**1.566.765**

I tilknytning til resultatopgørelsen oplyses desuden følgende:
Note 5: Formålsfordelte omkostninger

I tilknytning til balancen oplyses desuden følgende:
Note 21: Andre forpligtelser

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Egenkapitalopgørelse

Egenkapitalopgørelse	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital, primo	541.087	436.362
Egenkapital pr. 1. januar 2005	-26.403	-26.403
Overført resultat		
Saldo primo	567.492	462.766
Årets bevægelser	117.881	104.726
Overført resultat, ultimo	685.373	567.492
Øvrig egenkapital		
Saldo primo	-2	-1
Årets bevægelser	0	-1
Øvrig egenkapital, ultimo	-2	-2
Egenkapital, ultimo	**658.968**	**541.087**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Pengestrømsopgørelse

Pengestrøm	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Årets resultat	**117.881**	**104.726**
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	48.308	43.244
Avance/tab ved afhændelse af anlægsaktiver		-27.826
Tilbageførsel af poster uden likviditetseffekt	**48.308**	**15.418**
Ændring i tilgodehavender ekskl. igangværende tilskudsaktivitet	-4.040	7.675
Ændring i igangværende tilskudsaktivitet	-2.787	-4.099
Ændring i hensatte forpligtelser	-381	-3.528
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser ekskl. forudbetalte bundne tilskud	9.824	19.387
Ændring i forudbetalte bundne tilskud	-8.668	11.964
Ændring i driftskapital	**-6.052**	**31.399**
Pengestrømme fra driftsaktivitet, i alt	**160.137**	**151.543**
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-25.487	-15.950
Køb af materielle anlægsaktiver	-14.970	-26.658
Køb af finansielle anlægsaktiver	-548	-34
Salg af materielle anlægsaktiver		44.035
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	**-41.005**	**1.393**
Afdrag på realkreditgæld	-41.459	-41.091
Ændring i donationsforpligtelser	-2.538	-2.539
Ændring i øvrige langfristede gældsforpligtelser	3.877	3.934
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	**-40.120**	**-39.696**
Årets pengestrøm	**79.012**	**113.240**
Likvide beholdninger i alt, primo	210.237	96.997
Likvide beholdninger i alt, ultimo	289.249	210.237

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Noter

Note 1: Statstilskud

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Uddannelsestilskud, heltidsuddannelse	763.082	708.175
Uddannelsestilskud, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse	21.167	21.618
Tilskud til forskning og udvikling	491.533	452.080
Tilskud til øvrige formål	75.601	75.073
Særlige tilskud	9.399	0
I alt	**1.360.782**	**1.256.946**

Note 2: Øvrige tilskud

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilskud til forskning fra offentlige danske kilder mv.	55.758	57.189
Tilskud til forskning fra private danske kilder mv.	84.423	77.437
Tilskud til forskning fra EU	38.817	27.207
Tilskud til forskning fra udenlandske kilder mv.	10.218	12.654
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter	11.619	8.882
I alt	**200.835**	**183.369**

Note 3: Salg af varer og tjenesteydelser

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Øvrigt salg af varer og tjenesteydelser	21.577	18.097
Kursusvirksomhed (indtægtsdækket virksomhed)	378	198
I alt	**21.955**	**18.295**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 4: Andre indtægter

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deltagerbetaling, heltidsuddannelse	23.586	19.063
Deltagerbetaling, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse	182.498	164.723
Udlejning af lokaler og udstyr	3.656	3.780
Legater	1.037	324
Gevinst ved afhændelse af anlæg	0	27.826
I alt	**210.777**	**215.716**

Note 5: Formålsfordelte omkostninger

	2025	2024
Uddannelse	688.650	670.100
Forskning og udvikling	491.499	435.644
Formidling og videnudveksling	44.180	44.065
Kostafdeling og kollegier	5.068	4.899
Generelle fællesomkostninger	161.856	146.892
Bygninger og bygningsdrift	279.336	262.573
I alt	**1.670.589**	**1.564.173**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 6: Finansielle poster

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Renteindtægter og andre finansielle poster	-4.854	-6.045
Finansielle indtægter i alt	**-4.854**	**-6.045**
Renteomkostninger og andre finansielle omkostninger	255	241
Kurstab realkreditlån	3.877	3.934
Prioritetsrenter og bidrag, realkreditlån	6.601	7.297
Finansielle omkostninger i alt	**10.733**	**11.472**
Resultat af finansielle poster	**5.879**	**5.428**

Note 7: Immaterielle anlægsaktiver

	Erhvervede licenser, software mv.	Færdiggjorte udviklings-projekter	Immaterielle udviklings-projekter under opførelse	Immaterielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	1.601	21.267	22.798	45.666
Reklassifikation	-	-	-	-
Tilgang i årets løb	-	-	25.487	25.487
Overført fra igangværende arbejder for egen regning	-	9.202	-9.202	-
Afgang i årets løb	-353	-1.465	-	- 1.818
Anskaffelsessum ultimo	**1.248**	**29.004**	**39.083**	**69.335**
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	1.601	11.358	-	12.959
Reklassifikation	-	-	-	-
Årets af- og nedskrivninger	-	4.116	-	4.116
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-353	-1.465	-	-1.818
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	**1.248**	**14.009**	**-**	**15.257**
Bogført værdi 31. december 2025	**-**	**14.995**	**39.083**	**54.078**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 8: Materielle anlægsaktiver

	Grunde	Bygninger ejede	Donation bygninger ejede	Igangværende arbejder for egen regning	Indretning af lejede lokaler	Transport-materiel	It-udstyr	Inventar	Materielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	178.976	1.169.845	50.775	11.218	227.327	613	27.548	21.819	1.688.121
Reklassifikation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tilgang i årets løb	-	-	-	14.970	-	-	-	-	14.970
Overført til/fra igangværende arbejder for egen regning	-	13.653	-	-20.969	5.734	394	1.187	-	-
Afgang i årets løb	-	-101	-	-	-	-438	-156	-	-695
Anskaffelsessum ultimo	**178.976**	**1.183.397**	**50.775**	**5.219**	**233.061**	**569**	**28.579**	**21.819**	**1.702.395**
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	-	355.756	10.155	-	94.430	273	18.876	18.981	498.471
Årets af- og nedskrivninger	-	19.789	2.539	-	15.863	258	4.442	1.300	44.191
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-	-101	-	-	-	-438	-156	-	-695
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	**-**	**375.444**	**12.694**	**-**	**110.293**	**93**	**23.162**	**20.281**	**541.967**
Bogført værdi 31. december 2025	**178.976**	**807.953**	**38.081**	**5.219**	**122.768**	**476**	**5.417**	**1.537**	**1.160.427**
Kontantvurdering af grunde og bygninger ultimo	**363.388**	**1.013.612**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 9: Øvrige kapitalandele	Hjemmelsgrundlag for erhvervelse af kapitalandele	Indskud i året	Akkumuleret indskud	Bogført værdi af kapitalandel	Ejerandel
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i pct.)
Forskerparken Symbion	Aktstykke nr. 60 af 07/11/1999	-	5.479	5.479	6,28 %

Note 10: Deposita	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita vedr. lejemål		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	41.419	40.871
Heraf opført som omsætningsaktiv	-	-
Øvrige deposita		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	-	-
Heraf opført som omsætningsaktiv	-	-
I alt	**41.419**	**40.871**

Note 11: Andre tilgodehavender	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavende vedr. moms	7.238	4.191
Løn mellemregningskonti	1.642	1.250
Øvrige tilgodehavender	2.017	1.771
I alt	**10.897**	**7.212**

Note 12: Øvrige periodeafgrænsningsposter, aktiver	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Licenser	6.137	9.174
Abonnementer	5.631	5.692
Forsyningsudgifter, husleje	167	179
Øvrige	5.512	4.431
I alt	**17.447**	**19.476**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 13: Hensatte forpligtelser

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Reetablering af lejemål	29.642	28.539
Fratrådte medarbejdere	-	1.715
Åremål	2.313	2.083
Andre hensatte forpligtelser	3.500	3.500
I alt	**35.455**	**35.837**

Note 14: Periodiserede donationer

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kostpris primo	50.776	50.776
Tilgang i årets løb	-	-
Afgang i årets løb	-	-
Kostpris ultimo	**50.776**	**50.776**
Af- og nedskrivninger primo	10.155	7.617
Årets af- og nedskrivninger	2.539	2.539
Afgang i årets løb	-	-
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	**12.694**	**10.156**
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december	**38.082**	**40.620**
Heraf langfristet	35.543	38.081
Heraf kortfristet	2.539	2.539

Note 15: Statsgæld

Lånnummer	Ejendom	Rente	Fast/variabel rente	Afdrags-frihed	Hovedstol	Restgæld	Udløb
		(i pct.)			(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(år)
0028-173-210	Solbjerg Plads 3	0	-	-	119.385	119.385	30 år
26-7-62-10879	Howitzvej 60	0	-	-	5.661	5.661	30 år
1003754691	P. Andersens Vej 17-19	0	-	-	1.051	1.051	30 år
12037-02	Kilevej 14A	0	-	-	56.281	56.281	30 år
23812-02	Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	0	-	-	6.158	6.158	30 år
Total					**188.536**	**188.536**	

Lånene er rente- og afdragsfrie.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 16: Gæld til realkreditinstitutter

Lånnummer	Ejendom	ISIN-kode	Valuta	Låne-rente	Fast/variabel rente	Bidrag	Afdrags-frihed	Hovedstol	Restgæld	Udløb
				(i pct.)		(i pct.)		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(år)
0007-403-024	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,83	Fast+indeks	0,375	Nej	15.867	2.564	2028
0008-088-969	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,55	Fast+indeks	0,375	Nej	144.584	30.595	2029
0032-304-884	Howitzvej 11-13	DK0009386294	DKK	3,35	Variabel	0,375	Nej	32.540	17.377	2035
0032-737-817	Porcelænshaven 22	DK0009386294	DKK	3,35	Variabel	0,375	Nej	6.555	2.759	2035
0032-746-060	Kilevej 14A	DK0009386294	DKK	3,35	Variabel	0,375	Nej	106.500	44.714	2035
0039-438-423	Porcelænshaven 22	DK0009384679	DKK	3,83	Variabel	0,375	Nej	40.000	31.440	2045
0041-367-773	Solbjerg Plads 3	DK0009398893	DKK	0,07	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	157.998	63.250	2029
0041-392-081	Howitzvej 11-13	DK0009397812	DKK	0,72	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	11.186	6.851	2034
0041-392-104	P. Andersensvej 17-19	DK0009397812	DKK	0,72	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	4.528	2.773	2034
0041-392-146	Howitzvej 60	DK0009397812	DKK	0,72	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	31.817	19.486	2034
0041-392-162	P. Andersensvej 3	DK0009397812	DKK	0,72	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	4.114	2.520	2034
0041-392-191	Kilevej 14A	DK0009397812	DKK	0,72	Fast (kontantlån)	0,375	Nej	98.285	60.195	2034
								653.974	**284.524**	
Amortisering af kurstab									23.720	
I alt									**260.804**	

De variable lån 0032-304-884, 0032-746-060 og 0032-737-817 er alle blevet rentetilpasset pr. 1. april 2023 og igen 1. april 2026.
Det variable lån 0039-438-423 er blevet rentetilpasset den 1. april 2024, 1. januar 2025 og igen 1. januar 2026.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 17: Anden langfristet gæld

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita til afr. med Uddannelses- og Forskningsministeriet	11.945	11.945
I alt	**11.945**	**11.945**

Note 18: Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kortfristet del af gæld til realkreditinstitutter	38.891	38.132
I alt	**38.891**	**38.132**

Note 19: Øvrige periodeafgrænsningsposter, passiver

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Periodisering tilskud	118.857	115.675
Periodisering deltagerbetaling	30.134	31.387
Øvrige	1.628	2.176
I alt	**150.619**	**149.238**

Note 20: Anden kortfristet gæld

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita udleje	1.067	662
Uanbringelige indtægter	3.666	3.572
Legater, student loans	1.394	250
Øvrige	14.455	16.416
I alt	**20.582**	**20.901**

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Note 21: Andre forpligtelser

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing, leje- og huslejeaftaler, som i opsigelighedsperioden beløber sig til:		
Lejeaftale, Søndre Fasanvej 9	3.703	3.585
Lejeaftale, Dalgas Have	280.913	316.513
Lejeaftale, Porcelænshaven	98.324	131.046
Lejeaftale, Amager Strandvej 108	14.033	18.961
Lejeaftale, H.V. Nyholms Vej 21	8.352	8.360
Lejeaftale, Finsensvej 6	28.143	34.216
Grundtvigsvej 37	-	3.795
Dirch Passers Alle	10.263	15.133
Peter Bangsvej 34-36	16.953	20.741
Øvrige	909	897
I alt	**461.593**	**553.247**

Der medtages kun uopsigeligheder, der er længere end 12 måneder.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

Særlige specifikationer

A. Indtægter og omkostninger på virksomhedstyper	2025	2024	2023	2022
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Almindelig virksomhed				
Indtægter	1.593.135	1.490.759	1.385.567	1.321.771
Omkostninger	1.475.289	1.386.235	1.402.297	1.206.649
Resultat	**117.846**	**104.524**	**-16.730**	**-48.018**
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed				
Indtægter	189.216	174.486	162.796	157.088
Omkostninger	189.216	174.481	162.796	157.009
Resultat	**0**	**5**	**0**	**79**
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter				
Indtægter	11.619	8.882	6.691	4.874
Omkostninger	11.619	8.882	6.691	4.874
Resultat	**0**	**0**	**0**	**0**
Indtægtsdækket virksomhed (IDV)				
Indtægter	378	198	732	695
Omkostninger	343	1	428	213
Resultat	**35**	**197**	**304**	**481**
Akkumuleret resultat for IDV	**19.339**	**19.304**	**19.107**	**18.803**

Ved opgørelse af det akkumulerede resultat for IDV er der taget udgangspunkt i år 2007 som første optjeningsår, således at der i de seneste års akkumulerede resultat er summeret mere end fire års resultater. Det akkumulerede resultat for 2022 indeholder således det akkumulerede resultat for perioden 2007-2021.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

B. Lederløn

	2025	2024
Bestyrelse		
Antal eksterne bestyrelsesmedlemmer, antal personer	6 personer	6 personer
Udbetalt formandsvederlag i 1.000 kr.	245	241
Samlet udbetalt vederlag til øvrige eksterne medlemmer i 1.000 kr.	**409**	**442**
Chefer generelt		
Antal chefårsværk, årsværk	77	77
Samlede lønomkostninger i 1.000 kr.	**77.784**	**75.431**

C. Legater

	2025	2024	2023
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
C.A. Petersens Fond			
Opgørelse pr. 31. december			
Samlet indestående	*	2.407	2.883
Samlet egenkapital	*	5.308	7.341
Start-Up Foreningen			
Opgørelse pr. 31. december			
Samlet indestående	*	99	412
Samlet egenkapital	*	68	396

*Årsrapport for 2025 for fondene foreligger først medio 2026. Derfor er kun vist tal for 2024 og 2023.

D. Studenterpolitiske aktiviteter

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	4.024	4.635
I alt	**4.024**	**4.635**

E. Indskudte midler i fonde

Indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger.
CBS har i 2025 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

F. Administrationsomkostninger til fonde og foreninger

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
C.A. Petersens Fond	35	39
Start-Up Foreningen	53	110

G. Friplads- og stipendiemidler for universiteterne

Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser	Forbrug af stipendier
			(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Takst 1	39	28	1.038	2.334
Takst 2	9	5	234	376
Takst 3	-	-	-	-

	2025	2024
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Overført fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen	5.533	5.378
Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende	-	-
Forbrug i regnskabsåret	3.982	4.651
Årets resultat	1.550	727
Akkumuleret resultat	7.745	6.195
Heraf akkumuleret resultat vedrørende udenlandske betalingsstuderende	0	0
Afgivne tilsagn til fripladser og stipendier til allerede indskrevne studerende i efterfølgende regnskabsår	38 tilsagn	32 tilsagn

H. Personaleårsværk

	2025	2024
	(årsværk)	(årsværk)
Antal årsværk inkl. ansatte på sociale vilkår	1.629	1.569

Bilag

ESG-nøgletalsmetode

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	Metode
1.1	CO2e Scope 1	mtu	Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2. Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og GOV.UK. I 2024 udregnes emissionfaktor for diesel iht Energistyrelsens Emissionsfaktorer for vejtransporten (pr. km.).
1.2	CO2e Scope 2	mtu	Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklarationerne fra HOFOR og Energinet udarbejdes det efterfølgende år.
1.3	Energiforbrug	MWh	Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer dels fra Minenergi2, som samler data fjernaflæst ved målerne, dels fra Ørsted Regningsservice.
1.4	Vedvarende energiandel	%	Vedvarende energi ifm. produktion af fjernvarme og el. Andel for fjernvarme fremgår af Miljødeklaration fra Hofor. I henhold til kontrakt med Ørsted modtager CBS kun grøn strøm (fra havvindmølleparker i Danmark og England).
1.5	Vandforbrug	m³	Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tallene kommer fra Minenergi2, som samler data fjernaflæst ved målerne.

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

	Social – sociale data	Enhed	Metode
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønsystem (SLS). Alle medarbejdere (videnskabeligt (VIP), deltidsvidenskabeligt (DVIP) samt teknisk og administrativt personale (TAP). Arbejdstimer inkluderer både fastansatte og timelønnede.
2.2	Kønsdiversitet	%	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønsystem (SLS). Alle medarbejdere (VIP, DVIP og TAP) fordelt på køn i pct.
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	Beregning: Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag = ((Kvindelige ledere)/(Alle ledere)) * 100. I ledelseslag indgår: direktion, institutledere, funktionschef (kontorchef).
2.4	Lønforskel mellem køn	Gange	Beregning af lønforskel mellem køn = Median mandlig løn / Median kvindelig løn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønsystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn.
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	Beregning: (Afgåede medarbejderes ansættelsesbrøker pr. januar i det aktuelle regnskabsår) / (Gennemsnitlig total af alle medarbejderes ansættelsesbrøker pr. januar det aktuelle regnskabsår og pr. januar det aktuelle regnskabsår +1). Ansættelsesbrøken er opgjort på baggrund af den kontraktsligt aftalte ugentlige arbejdstid. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	Beregning: (Antal sygedage for alle egne årsværk) / (Total årsværk)*. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som procent af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme uddannelse igen indenfor 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at nøgletallet i året vedrører optaget to år forinden. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes inden de kan rapporteres. Kilde: UFM datavarehus.
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som procent af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme uddannelse igen indenfor 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at nøgletallet i året vedrører optaget to år forinden. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes inden de kan rapporteres. Kilde: UFM datavarehus.
2.9	Dimittendledighed		Gennemsnitlig ledighedsgrad 4.-7. kvartal efter fuldførelse af kandidat for personer, som fortsat har bopæl i Danmark og ikke er igang med eller har fuldført en ny uddannelse efter den oprindelige fuldførte uddannelse. Ledighedsgraden ligger mellem 0 og 100% og udtrykker den andel af tiden, en person har været ledig i kvartalet (baseret på 37-timers arbejdsuge).

Punkt 3, Bilag 1: 3.1_Bilag 1_Årsrapport 2025.pdf

	Governance – ledelsesdata	Enhed	Metode
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	Beslutningsdygtige medlemmer af bestyrelsen, dvs. både interne og eksterne medlemmer, pr. december måned. Beregning: Kvindelige bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer.
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	Beregning: Deltagende bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer. Baggrund: Referater fra bestyrelsesmøder (cbs.dk).
3.3	Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	Beregning af lønforskel mellem rektor og medarbejdere = Rektorløn / Median medarbejderløn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønsystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56
Weidekampsgade 6
2300 København S

Telefon 36 10 20 30
www.deloitte.dk

Copenhagen Business School (CBS)

Revisionsprotokollat til årsrapport 2025

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Indholdsfortegnelse

	Side
1. Konklusion på revisionen	503
1.1 Regnskabsmæssige hovedtal	503
2. Ledelsens bekræftelser	505
3. Revisors ansvar	506
4. Revisionens fokusområder	507
4.1 Risikovurdering og revisionsstrategi	507
4.2 Væsentlighedsniveau	508
4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten	508
4.4 Særlige forhold	510
4.4.1 Kapitalberedskab	510
4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD)	511
5. Finansiel revision	511
5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet	511
5.2 Anvendt regnskabspraksis	511
5.3 Resultatopgørelsen	511
5.4 Balance – aktiver	513
5.5 Balance – passiver	514
5.6 Balance – egenkapital	516
5.7 Pengestrømme og likviditet	516
5.8 Generelle it-kontroller	516
5.9 Funktionsadskillelse	518
6. Juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision	518
6.1 Juridisk-kritisk revision	520
6.2 Forvaltningsrevision	520
7. Øvrige elementer	524
7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen	524
7.1.1 CBS' formål	524
7.1.2 Drøftelser om besvigelser med direktionen og bestyrelsen	524
7.2 Forretningsgange og interne kontroller	525
7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller	525
7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen	526
7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance	526
7.3.1 ESG-rapportering	526
7.4 Ledelsens regnskabserklæring samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten	526
7.5 Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler	527
7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold	527
7.7 Forsikringsforhold	527
7.8 Strategi for finansiel risikostyring	528
7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner for bygninger	528
7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur	528
7.11 Datterselskaber	529

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater 529

9. Revisors ydelser samt uafhængighed 530

10. Underskriftsforhold 531

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Revisionsprotokollat til årsrapport 2025

1. Konklusion på revisionen

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2025. Vi har planlagt og udført revisionen med udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko.

Revisionen har omfattet:

1. CBS' årsregnskab
2. Kontrol med CBS' tilskudsgrundlag
3. Attestation af indberetninger, hvor Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har krævet særskilt revisorerklæring

Vi har udarbejdet dette revisionsprotokollat i overensstemmelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets revisionsbekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud, regnskab og revision mv., revisionsinstruks af 22. november 2024 samt Uddannelses- og Forskningsministeriets gældende paradigme og vejledning.

1.1 Regnskabsmæssige hovedtal

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for CBS for 2025. Årsregnskabet udviser følgende:

	2025 t.kr.	2024 t.kr.
Resultat	117.881	104.726
Aktiver	1.645.301	1.566.765
Egenkapital	658.968	541.087

Ifølge lovgivningen skal vi erklære, at vi opfylder lovgivningens krav til uafhængighed, og at vi under revisionen har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

Konklusion	Vi har afsluttet vores revision af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2025. Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikationer, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser. Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal og målrapporteringen, herefter benævnt ledelsesberetningen, for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

	Vi vil afgive en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.
Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet	Vi har ikke kendskab til fejl i årsrapporten, som ikke er korrigeret i forbindelse med revisionen.
Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision	Revisionen har omfattet plantemaerne: løn- og ansættelsesmæssige dispositioner, aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring. Vi har derudover fulgt op på gennemførelse af indkøb samt styring af offentlige indkøb. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i standarderne for offentlig revision (SOR) med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte emner er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver i henhold til SOR en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed for, at reglerne er overholdt.
Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift	Ledelsen har valgt at aflægge årsregnskabet ud fra going concern-princippet. Baseret på vores revision er vi enige i ledelsens vurdering.
Kontrol af ledelsens pligter	Vi har foretaget kontrol af, at ledelsen overholder de pligter, som den ifølge lovgivningen er pålagt med hensyn til at: • Oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller (f.eks. mødereferater). • Registrere CBS' reelle ejere
Revisionspåtegning	Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikationer, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser. Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal og målrapporteringen (i det efterfølgende samlet benævnt ledelsesberetningen) for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision. I tilknytning til revisionspåtegningen afgiver vi derfor en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Ledelsesberetningen omfatter ligeledes målrapporteringen, hoved- og nøgletal samt øvrige noter. Endvidere har vi i overensstemmelse med god offentlig revisionsskik udvalgt relevante emner til såvel juridisk-kritisk revision som forvaltningsrevision. Vi afgiver ligeledes en særskilt udtalelse om, at vi ingen væsentlige kritiske bemærkninger har at rapportere i den forbindelse.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

2. Ledelsens bekræftelser

I forbindelse med vores revision afgives en række erklæringer fra CBS' ledelse, herunder som dokumentation for de drøftelser, vi har med ledelsen i forbindelse med revisionens udførelse. Disse erklæringer kan i det væsentligste opsummeres således:

Ledelsespåtegning	Ledelsen skal i henhold til lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes: • At årsrapporten er blevet godkendt. • At årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende. • At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. • At der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.
Den daglige ledelses regnskabserklæring	Som led i revisionen har den daglige ledelse afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2025. Den daglige ledelse har bl.a. bekræftet, at: • Statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler. • Universitetets forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at universitetet er sparsommelig, produktiv og effektiv. • Universitetet efter ledelsens opfattelse har overholdt lovgivningen, og at forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig. Endvidere har den daglige ledelse erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er korrigeret i årsregnskabet.
Forespørgsler om besvigelser	Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformation. Den daglige ledelse har oplyst over for os, at den ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes at være særlig risiko for væsentlige fejl i universitetets årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af aktiver. Den øverste ledelse bekræfter ved underskrift på dette dokument følgende: 1. At den øverste ledelse er bekendt med ledelsens ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

	2. At der efter den øverste ledelses vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser, og at universitetet har et effektivt kontrolmiljø, der afdækker risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, herunder fejl i årsrapporten som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af universitetets aktiver. 3. At den øverste ledelse ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, der kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have en væsentlig betydning for årsrapporten.

Vi har modtaget alle de ovenfor listede erklæringer uden bemærkninger.

3. Revisors ansvar

Vores arbejde som institutionsrevisorer tilrettelægges og udføres i henhold til internationale revisionsstandarder og § 9-aftalen, herunder standarder for offentlig revision. Arbejdet tilrettelægges med henblik på, at vi kan afgive en revisionspåtegning.

§ 9-aftalen har til formål at sikre, at Rigsrevisionen kan anvende institutionsrevisors revision af oplysninger med betydning for statsregnskabet. Aftalen giver endvidere Rigsrevisionen mulighed for at fastsætte krav til institutionsrevisor med hensyn til de områder, som institutionsrevisor erklærer sig om.

Revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordelingen mellem ledelse og revision er beskrevet i bilag til vores protokollat af 27. marts 2023, herunder at formålet med revisionen er at udtrykke en konklusion om, hvorvidt årsregnskabet i alle væsentlige henseender er retvisende, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen inkl. ESG-rapportering og målrapportering. Erklæringsbekendtgørelsen kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision. Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til statens regnskabsregler skal indgå i ledelsesberetningen. Vi skal herefter på baggrund af vores gennemlæsning afgive en udtalelse om, hvorvidt ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Vores udtalelse om ledelsesberetningen skal placeres i umiddelbar forlængelse af vores revisionspåtegning på årsregnskabet.

Vi har i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR) gennemgået udvalgte emner inden for forvaltningen og foretaget revision af udvalgte emner med henblik på at foretage juridisk-kritisk revision. Revisionen har omfattet emner indenfor udvalgte plantemaerne. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at de undersøgte dispositioner ikke viser væsentlige regelbrud. Ligeledes har vi med

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

høj grad af sikkerhed konkluderet, at de undersøgte systemer, processer og dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen.

Vores revision af hvert udvalgt emne tager sigte på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis som grundlag for en konklusion med høj grad af sikkerhed om det pågældende emne. Ved en revision kan der ikke opnås fuldstændig sikkerhed for at opdage alle regelbrud eller forvaltningsmangler. Da vi alene har udført juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af de udvalgte emner, kan vi ikke udtale os med sikkerhed om, at der ikke kan være væsentlige regelbrud eller væsentlige forvaltningsmangler på områder, der falder uden for de udvalgte emner.

Vi skal anbefale, at alle ledelsesmedlemmer gør sig bekendt med beskrivelsen af revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordeling mv.

4. Revisionens fokusområder

4.1 Risikovurdering og revisionsstrategi

Vores revision udføres i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision og internationale revisionsstandarder.

Vores rapportering i revisionsprotokollatet indeholder en redegørelse for den udførte revision til bestyrelsen, herunder en række pligtmæssige redegørelser for den udførte revision til brug for Rigsrevisionens og Uddannelses- og Forskningsministeriets tilsyn med CBS.

Kvalitet i revisionen er vores førsteprioritet. Revisionen planlægges og udføres på grundlag af en systematisk risikovurdering, således at hovedvægten lægges på de poster i årsrapporten og de dele af CBS' regnskabs- og rapporteringssystemer samt øvrige forretningsgange, hvor risikoen for væsentlige fejl er størst. Revisionen sigter således ikke mod at opdage eller korrigere uvæsentlige fejl, som ikke medfører en ændret helhedsvurdering af årsrapporten.

Årets revisionsstrategi er i lighed med tidligere år fastlagt ud fra en systematisk indsamling af informationer om CBS' interne og eksterne forhold, hvilket bl.a. har omfattet drøftelser med CBS' administrative ledelse og medarbejdere om følgende forhold hos CBS:

- Aktiviteter og den anvendte regnskabspraksis
- Mål, strategier og tilhørende forretningsrisici
- Internt kontrolsystem og forvaltning

Revisionen omfatter alene de forretningsgange, der kan medføre væsentlige fejl i årsrapporten eller risiko for kritik af CBS' forvaltning samt de påkrævede specifikke handlinger, der er fremhævet i revisionsbekendtgørelsen. Herudover har CBS en række forretningsgange, som har betydning for CBS' drift, men som ikke har væsentlig indvirkning på indsamlingen af data til årsrapporten.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

CBS har it-systemunderstøttede forretningsgange, og vi har tilrettelagt en kontrolbaseret revisionsstrategi på væsentlige finansielle områder, såsom projekter og personaleomkostninger. På andre områder udføres en kombination af kontrolbaseret revision og substansrevision, mens der udføres en stor grad af substansrevision på juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision. Revisionen omfatter en gennemgang af de væsentligste forretnings- og aktivitetsområder samt af underliggende forretningsgange og interne kontroller.

4.2 Væsentlighedsniveau

Revisionsomfanget er fastsat ud fra aktivitetsniveauet og resultatet for 2025. Under revisionen af årsregnskabet har vi vurderet væsentlighedsniveauet til 61,5 mio.kr. (2024: 61,5 mio.kr.). Vi vil rapportere alle identificerede fejl, der enkeltvis eller sammenlagt overstiger 5% (3 mio.kr.) i vores revisionsprotokollat.

4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten

I den efterfølgende figur har vi opsamlet de væsentligste forhold fra vores revision i form af en summarisk oplistning af de væsentligste tal fra årsregnskabet samt øvrige væsentlige revisionsområder. De enkelte områder er nærmere beskrevet i de efterfølgende afsnit, hvortil er anført konkrete referencer i figuren. Identificerede risici indikeres som enten høj eller betydelig risiko ud for regnskabsposterne. Risikovurderingen er en teoretisk revisionsmæssig vurdering, der danner grundlag for revisionsindsatsen og er således ikke en indikation på, at der er konstateret fejl.

Regnskabselement mv.	Høj risiko	Betydelig risiko	t.kr.	t.kr.	Konklusion		Henvisning
Aktiver			**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	
Immaterielle anlægsaktiver			54.078	32.707	✓	✓	5.4
Materielle anlægsaktiver			1.160.427	1.189.650	✓	✓	5.4
Finansielle anlægsaktiver			46.898	46.350	✓	✓	5.4
Tilgodehavender fra salg vedr. varer og tjenesteydelser			16.216	13.831	✓	✓	5.4
Tilgodehavender vedr. tilskudsfinansierede områder	▼		50.089	47.302	✓	⚠	5.4
Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter			28.344	26.689	✓	✓	5.4
Likvide beholdninger			289.249	210.237	✓	✓	5.4
Aktiver			**1.645.301**	**1.566.765**			
Passiver							
Egenkapital			658.968	541.087	✓	✓	5.6
Hensatte forpligtelser			35.455	35.837	✓	✓	5.5
Periodiserede donationer			38.082	38.081	✓	✓	5.5
Statsgæld			188.536	188.536	✓	✓	5.5
Gæld til realkreditinstitutter			221.913	260.253	✓	✓	5.5
Anden langfristet gæld			11.945	11.945	✓	✓	5.5
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser			38.891	40.671	✓	✓	5.5
Skyldig løn og Feriepengeforpligtelse			77.180	71.574	✓	✓	5.5
Forudbetalte bundne tilskud	▼		172.177	180.845	✓	⚠	5.5
Leverandører af varer og tjenesteydelser			30.953	27.796	✓	✓	5.5
Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter			171.201	170.140	✓	✓	5.5
Passiver			**1.645.301**	**1.566.765**			
Resultatopgørelsen							
Statstilskud			1.360.782	1.256.946	✓	✓	5.3
Øvrige tilskud	▼		200.835	183.369	✓	⚠	5.3
Salg af varer og tjenesteydelser			21.955	18.295	✓	✓	5.3
Andre indtægter			210.777	215.716	✓	✓	5.3
Personaleomkostninger			(1.130.999)	(1.062.027)	✓	✓	5.3
Husleje			(106.155)	(106.148)	✓	✓	5.3
Af- og nedskrivninger			(45.769)	(40.705)	✓	✓	5.3
Øvrige driftsomkostninger			(387.666)	(355.293)	✓	✓	5.3
Finansielle poster			(5.879)	(5.427)	✓	✓	5.3
Resultat			**117.881**	**104.726**			
Øvrige væsentlige områder							
Pengestrømsopgørelse					✓	✓	5.6
Generelle it-kontroller	▼				✓		5.8
Ledelsens tilsidesættelse af kontroller		▼			✓	✓	
Forvaltning og juridisk-kritisk	▼				⚠	⚠	6 & 8
Forretningsgange og interne kontroller					✓	⚠	7.2

▼ Risiko for væsentlige fejl	✓	Ingen kritiske eller væsentlige kommentarer
	⚠	Kræver ledelsens bevågenhed
	✗	Risiko har væsentlig betydning - kræver ledelsens bevågenhed

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

4.4 Særlige forhold

4.4.1 Kapitalberedskab

Vi har i følgende figur sammenholdt udviklingen i CBS kapitalberedskab, mellem 2024 og 2025.

mio.kr.	2026 (Budget)	2025	2024
Likvide beholdninger	234	289	210
Uudnyttede træknings- og garantirammer		0	0
Samlet likviditet (sum)	**234**	**289**	**210**
Forudbetalinger fra deltagerbetaling*	(30)	(30)	(31)
Forudbetalte bundne tilskud*	(181)	(172)	(181)
Forudbetalt finanslovstilskud*	(118)	(118)	(116)
Netto likvid kapitalberedskab	**(95)**	**(31)**	**(118)**

**I kolonnen for budget 2026 er det antaget, at forudbetalinger fra deltagerbetaling, forudbetalte bundne tilskud og forudbetalt finanslovstilskud forbliver uændrede i forhold til 2024.*

Vi vurderer, på baggrund af udviklingen fra 2024, at CBS fortsat har et forsvarligt kapitalberedskab. I lighed med tidligere kan en væsentlig del af likviditeten på 289 mio.kr. henføres til forudbetalte bundne tilskud. Det det aktuelle niveau for likviditet ligger over det af CBS definerede behov for et likviditetsberedskab på ca. 70 mio.kr. til at sikre lønbetalinger og likviditetsudsving i løbet af året.

CBS' likvide beholdninger er forøget sammenholdt med 2024 som følge af et positivt driftsresultat på 117 mio.kr.

Sammenholdes CBS' likvide midler med modtagne forudbetalinger, viser dette, at der uden disse forudbetalinger ville være et uafdækket likviditetsbehov på 31 mio.kr. Det uafdækkede likviditetsbehov er således nedbragt med ca. 90. mio.kr. i forhold til 2024. CBS har vurderet, at et eventuelt uafdækket likviditetsbehov kan finansieres ved lånoptagelse i ejendomme, hvor CBS vurderer, at der er friværdier, som kan belånes.

Vi har fået forelagt bestyrelsesgodkendt budget for 2026, som blev gennemgået på bestyrelsesmødet i december 2025. Budgettet viser likvide beholder på 234 mio.kr. pr. 31. december 2026 mod likvide beholdninger på 289 mio.kr. pr. 31. december 2025.

Af budgettet fremgår at der ikke forventes låneoptagelse i perioden 2026-2029, og at CBS vil i perioden 2026-2029 afdrage 164 mio.kr. på nuværende lån samt afholde investeringer på samlet set ca. 300 mio.kr. i perioden. Investeringerne omfatter det studieadministrative system Nyt SIS og flere renoveringer af ejendomme.

CBS har vurderet, at et likviditetsberedskab på ca. 70 mio.kr. vil sikre lønudbetalinger og likviditetsudsving i året.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Henset til de kommende planlagte investeringer er vi enige i, at ledelsen bør fastholde et højt fokus på likviditetsstyring. Vi har noteret os, at budgettet for 2026 viser et overskud på 31 mio.kr. og en positiv likviditet.

4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD)

Vi har fulgt op på status på det i 2018 godkendte aktstykke køb af to grunde og byggerettigheder til en samlet værdi af ca. 38,8 mio.kr., der er omtalt i revisionsprotokollatet for 2024 og tidligere år.

CBS arbejder fortsat på at udarbejde endelig plan for anvendelsen af grunde og byggeretter indenfor aktstykkets rammer og frister.

Vi har fået forelagt uddannelses- og forskningsministerens orientering til Finansudvalget, hvori ministeren giver status på sagen og tilkendegiver, at ministeren vil forelægge spørgsmålet om CBS' ejerskab af grundene for Finansudvalget, når CBS er afklaret omkring de endelige overvejelser om grundens anvendelse. Vi følger op på forholdet i forbindelse med revisionen af 2026 årsrapporten.

5. Finansiel revision

5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet

Vi har ikke kendskab til fejl i årsrapporten, som ikke er korrigeret i forbindelse med revisionen.

5.2 Anvendt regnskabspraksis

Vi har gennemgået den anvendte regnskabspraksis og har fundet, at denne er i overensstemmelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets samt Økonomistyrelsens retningslinjer herfor.

Der er ikke sket væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

5.3 Resultatopgørelsen

Anvendelse af obligatoriske regnskabsdimensioner

Vi har i forbindelse med revisionen af årsrapporten gennemgået CBS' anvendelse af de fire obligatoriske regnskabsdimensioner, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets konterings- og fordelingsvejledning. CBS har implementeret den fælles kontoplan og har efterlevet denne igennem hele regnskabsåret, jf. gældende retningslinjer på området. Herudover har vi påset, at CBS' regnskabsinstruks indeholder en beskrivelse af registrering på de obligatoriske regnskabsdimensioner, som efterleves af CBS.

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller til opfyldelse af registrering efter Uddannelses- og Forskningsministeriets fælles kontoplan og regnskabsdimensionerne, og vi har konstateret, at disse bidrager til, at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes. Det er vores vurdering, at ledelsen har passende fokus på at følge de obligatoriske regnskabsdimensioner.

Vores revision af de obligatoriske regnskabsdimensioner har ikke givet anledning til bemærkninger.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Statstilskud

I forbindelse med revisionen af dette område har vi bl.a. gennemgået den af CBS udarbejdede totalafstemning af statstilskud, herunder påset at bogførte direkte finanslovsbevilgede såvel som aktivitetsbestemte statstilskud er i overensstemmelse med udmeldinger fra de respektive ministerier.

Revisionen har omfattet en vurdering af, om CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt i forhold til det statstilskud, som genereres på baggrund af CBS' STÅ-aktivitet. CBS anvender STADS som studieadministrativt system og har passende processer og funktionsadskillelse ved registrering af studerende og karakterer. Herudover er der regelmæssig kontrol af fejllister, som genereres i forbindelse med overførsler mellem Digital Eksamen og STADS.

For så vidt angår aktiviteten for Åben Uddannelse (ÅU), udarbejder vi en særskilt revisorerklæring for CBS' indberetning af aktivitet og nyoptag.

Vores revision af statstilskud har ikke givet anledning til bemærkninger.

Øvrige tilskud

Vi har som led i vores revision af CBS' projektportefølje gennemgået budgetopfølgningen for 2. halvår 2025. Vi observerede i 2024 at CBS' proces for gennemgang og opfølgning på tabshensættelser ikke var gennemført med tilstrækkelig detaljeringsgrad. Vi har i forbindelse med revisionen for 2025 konstateret at processerne er gennemført med tilstrækkelig detaljeringsgrad, og at kontrolmiljøet dermed er på et passende niveau.

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Salg af varer og tjenesteydelser samt andre indtægter

I forbindelse med revisionen af salg af varer og tjenesteydelser samt andre indtægter har vi udført en række analyser med henblik på verifikation af indtægternes nøjagtighed. Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

Personaleomkostninger

Vi har fulgt op på sidste års gennemgang af forretningsgangene vedrørende gager og lønninger. Vi har igen i år gennemgået forretningsgange vedrørende registrering og vedligeholdelse af løndata, bl.a. med henblik på at sikre:

- At lønninger og lønrelaterede poster registreres i den korrekte periode.
- At alle lønninger og lønrelaterede poster registreres korrekt.
- At registrerede lønninger og lønrelaterede poster vedrører CBS og er godkendt,
- At alle lønninger og lønrelaterede poster er i overensstemmelse med lovgivning, aftaler og gældende overenskomster.

Vi har i forbindelse med den afsluttende revision af CBS' årsregnskab foretaget analyser af lønudviklingen for ledende medarbejdere samt nøglepersoner. Vi har ligeledes kontrolleret afstemningen af

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

de udgiftsførte lønninger i årsregnskabet med indberetning til skattemyndighederne. Endvidere har vi stikprøvevist kontrolleret, at lønrelaterede poster er reguleret i overensstemmelse med gældende regler og praksis.

Samlet set er det vores vurdering, at der er etableret en hensigtsmæssig og betryggende lønadministration. Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Husleje, øvrige driftsomkostninger, af- og nedskrivninger og finansielle poster

Husleje og øvrige driftsomkostninger er stikprøvevist kontrolleret i forhold til periode, beløb, godkendelse mv. Endvidere har vi i forbindelse med vores revision af øvrige driftsomkostninger efterprøvet, at CBS' systemopsatte godkendelsesprocedurer har været implementeret som oplyst. CBS har i tillæg til vores revision oplyst, at godkendelsesprocedurerne ikke har været kompromitteret i året.

Vi har sandsynliggjort de foretagne afskrivninger og sammenholdt dem med CBS' regnskabspraksis.

Vi har afstemt de finansielle poster til engagementsoversigter fra eksterne parter.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.4 Balance – aktiver

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

Vi har i forbindelse med vores revision testet, at CBS' forretningsgange og interne kontroller til at sikre tilstedeværelse og værdiansættelse af CBS' anlægsmasse har været implementeret og effektive igennem hele regnskabsåret.

Vi har udvalgt stikprøver på tilgange i årets løb, som er afstemt til underliggende dokumentation. Denne gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger. Vi har ligeledes forholdt os til afgange i anlægskartoteket.

CBS indgik i 2024 en betinget salgsaftale med Frederiksberg Kommune om at frasælge matr.nr. 239b Frederiksberg (trekantsgrunden), der i dag tjener til formål som parkeringsplads for CBS. Salget er endnu ikke gennemført da DSB, som CBS har erhvervet arealet fra i 2000, har rejst krav om en tillægskøbesum. Salget afventer afklaring af forholdet. CBS juridiske rådgivere har i advokatbrev vurderet af domstolene "… med en meget høj grad af sandsynlighed vil føre til en frifindelse af CBS.". Vi følger op på forholdet i 2026.

CBS er sammen med flere andre universiteter ved at udvikle et nyt studieadministrativt system, benævnt "Nyt SIS". Universitet har foreløbigt aktiveret 33,7 mio. kr. vedrørende Nyt SIS, ligesom der er omkostningsført 34,4 mio.kr. i perioden 2023 til 2025, hvoraf 7,4 mio.kr. vedrører 2025. Projektet styres i et fælles program, hvor CBS er repræsenteret i styregruppen. Udviklingsprojektet er godkendt af Finansudvalget i et aktstykke. Vi har fået oplyst at det fælles projekt er forsinket i forhold til den oprindelige plan, og at de buffere der var i projektet til uforudsete omkostninger, er

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

brugt. Projektet følger statens model for IT-projekter og vejledning om regnskabsmæssig håndtering af it-udviklingsprojekter. I den forbindelse har vi forespurgt Universitets ledelse om der er indikationer på at projektet er i en situation hvor der er indikation på nedskrivningsbehov, som følge af budgetoverskridelser eller som følge af helt eller delvist kasserede tekniske løsninger i udviklingsprojektet. Vi er blevet oplyst at der ikke er et aktuelt nedskrivningsbehov, men at CBS følger projektet tæt.

Vores revision har herudover ikke givet anledning til bemærkninger.

Finansielle anlægsaktiver

De finansielle anlægsaktiver består af huslejedeposita og kapitalandele. Vi har i forbindelse med vores revision stikprøvevist kontrolleret huslejedeposita til underliggende dokumentation. Herudover har vi indhentet dokumentation relateret til værdiansættelsen af kapitalandele. Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser

Vi har gennemgået CBS' forretningsgange og processer til opgørelse af hensættelser til imødegåelse af tab og sammenholdt disse med analyser af debitorernes aldersfordeling på samme tidspunkt i tidligere år, debitorernes sammensætning og realiserede tab i regnskabsåret. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Tilgodehavende fra igangværende tilskudsaktiviteter

Vi henviser til beskrivelsen under afsnit 5.3 "Øvrige tilskud".

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter

Vi har i forbindelse med revisionen gennemgået andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter, som stikprøvevist er gennemgået til underliggende specifikationer og dokumentation. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger er afstemt til ekstern dokumentation, herunder modtagne engagementsforespørgsler. Vi har endvidere kontrolleret, at CBS' likvide midler er anbragt i overensstemmelse med CBS' politikker herfor. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.5 Balance – passiver

Hensatte forpligtelser

Regnskabsposten vedrører primært hensættelse til istandsættelse af lejemål samt øvrige mindre hensættelser. Vi har vurderet ledelsens værdiansættelse af hensatte forpligtelser og har ingen bemærkninger hertil.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Periodiserede donationer, statsgæld, gæld til realkreditinstitutter samt anden langfristet gæld

Vi har sandsynliggjort afskrivningerne og fordelingen mellem kort- og langfristet gæld for periodiserede donationer, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

Vi har afstemt statsgæld og anden langfristet gæld til bekræftelse fra eksterne parter.

Gæld til realkreditinstitutter er ligeledes afstemt til bekræftelse fra eksterne parter, og vi har gennemgået amortiseringen af kurstab.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Skyldig løn og feriepengeforpligtelse

Vi har i forbindelse med årets revision gennemgået CBS' procedure for korrekt ferieregistrering, som skal sikre, at der foreligger et validt grundlag for CBS' beregning af feriepengeforpligtelsen pr. 31. december 2025.

På den baggrund vurderes det, at forpligtelsen pr. 31. december 2025 er beregnet på et korrekt grundlag og efter korrekt metode.

Vi har analyseret udviklingen i skyldig løn.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Forudbetalte bundne tilskud

Vi henviser til beskrivelsen under afsnit 5.3 "Øvrige tilskud".

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Leverandører af varer og tjenesteydelser

Vi har gennemgået forretningsgange for korrekt behandling af kreditorer, herunder bogføring i korrekt periode. Endvidere har vi i forbindelse med vores revision af øvrige driftsomkostninger efterprøvet, at universitetets systemopsatte godkendelsesprocedurer har været implementeret og fungeret i hele regnskabsåret. Afslutningsvist har vi forholdt os til udviklingen i regnskabsposten.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposten vedrører primært periodisering af statstilskud for 2026, som er modtaget ultimo december 2025. Vi har afstemt forudbetalt statstilskud til udbetalingsbilag fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen uden bemærkninger.

Anden gæld består af deposita for udlejning, uanbringelige indtægter, legater fra studielån, øvrige skyldige omkostninger og periodiseringer pr. 31. december 2025.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.6 Balance – egenkapital

Der har ikke været bevægelser på egenkapitalen ud over årets resultat, hvilket vi har afstemt, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

5.7 Pengestrømme og likviditet

Årets samlede likviditetsvirkning udgør 79.012 t.kr. mod 113.240 t.kr. sidste år:

	2025 t.kr.	2024 t.kr.
Driftens likviditetsvirkning	160.137	151.543
Investeringers likviditetsvirkning	(41.005)	1.393
Finansieringens likviditetsvirkning	(40.120)	(39.696)
Årets likviditetsforskydning	**79.012**	**113.240**

Ændringen i årets likvidtetsforskydning skyldes primært årets investeringer.

5.8 Generelle it-kontroller

Baseret på årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som CBS varetager, i det væsentligste har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt. Det er vores vurdering, at der ikke er mangler eller svagheder i de generelle it-kontroller, som har væsentlig betydning for regnskabsaflæggelsen, for så vidt angår de områder, hvor vi har det revisionsmæssige ansvar.

Generelle it-kontroller er de kontroller, som ledelsen har etableret i og omkring CBS' væsentlige it-platforme med henblik på at opnå en velkontrolleret og sikker it-anvendelse og dermed understøtte en pålidelig databehandling i it-baserede forretningsprocesser.

Som led i revisionen af CBS har vi revideret den del af de generelle it-kontroller, som vi vurderer relevant for aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, og som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav.

Formålet har været at vurdere, om ovennævnte generelle it-kontroller dels er udformet på en hensigtsmæssig måde, og dels opretholdes og dokumenteres som tilsigtet for regnskabsåret.

Scope	Scope for vores revision af generelle it-kontroller for 2025 har været følgende systemer: • Navision Stat • SLS • SDI

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

	Som institutionsrevisor skal vores revision af ovenstående systemer ses som et tillæg til Rigsrevisionens revision af statens ovenstående systemer. Dette betyder i praksis, at vores revision primært vedrører brugeradministration og kontroller relateret til brugeren af systemerne. For nærmere detaljer om revisionen af systemerne henvises til Rigsrevisionens revision af disse. Det nuværende studieadministrative system STADS, driftes af CBS, men uddannelses- og forskningsministeriet har driftsansvaret for systemet. Der foreligger ikke system-erklæringer vedrørende systemet og det er ikke omfattet af statslige ledelseserklæringer. Da systemet udfases i forbindelse med implementeringen af Nyt SIS, er revisionen baseret på substans test. Ved implementeringen af det nye studieadministrative system forventes det at der udarbejdet en systemerklæring, der dokumenterer systemets funktionalitet.
Management letter	Vi har ikke konstateret væsentlige kontrolmangler.
Backupprocedurer	Vi har fået oplyst, at CBS vurderer, om backupprocedurerne er tilstrækkelige til at sikre, at CBS overholder lovens krav til opbevaring af regnskabsmateriale, og at bogføringsmaterialet kan genskabes, hvis det går tabt. CBS er afhængige af Økonomistyrelsens backupprocesser. CBS har ikke haft mulighed for at foretage en restore-test, da Økonomistyrelsen har oplyst, at det er styrelsens ansvar med henvisning til Økonomistyrelsens ledelseserklæring.
Ledelseserklæring fra Økonomistyrelsen	Vores gennemgang af Økonomistyrelsens ledelseserklæring og tilhørende bilag har ikke givet anledning til bemærkninger. Økonomistyrelsen bekræfter i deres ledelseserklæring af 15. januar 2026, at Økonomistyrelsen i perioden 1. januar-31. december 2025 indestår for sikkerheden i og omkring de kundevendte systemer (bl.a. Navision Stat, SLS, Rejsud m.fl.), herunder de indbyggede automatiske kontroller til at understøtte CBS' anvendte systemer.
Brug af automatiske kontroller	Vores gennemgang af de generelle it-kontroller har ikke omfattet en vurdering af kontrol- og sikkerhedsniveauet i de enkelte brugersystemer, herunder automatiske kontroller i de administrative processer og logiske adgangsrettigheder til udførelse af forretningsaktiviteter i brugersystemerne, da dette indgår i ledelseserklæringen fra Økonomistyrelsen. Vi har endvidere ikke efterprøvet, at de generelle it-kontroller har fungeret i hele regnskabsperioden.
Afgrænsning	Revisionen omfatter den administrative it-anvendelse. De gennemgåede kontroller er testet med et revisionsunderstøttende formål og repræsenterer kun en delmængde af den samlede informationssikkerhed. Vores gennemgang omfatter ikke cyber- og datasikkerhed, herunder sikring mod interne og eksterne trusler, malware, hacking og datatab samt sikring af persondata, databehandleraftaler og overholdelse af relevant lovgivning. Vores gennemgang er ligeledes ikke specifikt rettet mod at afdække brud på persondataforordningen (GDPR).

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

5.9 Funktionsadskillelse

Funktionsadskillelse er et vigtigt element i store organisationer. I forbindelse med revisionen har vi vurderet funktionsadskillelsen hos CBS.

CBS har implementeret en proces, som sikrer, at der løbende sker overvågning af den systemopsatte funktionsadskillelse. På områder, hvor det ikke har været praktisk muligt at sikre systemopsat funktionsadskillelse, har CBS implementeret kompenserende kontroller.

I forbindelse med revisionen har vi vurderet funktionsadskillelsen på en række specifikke områder og sikret, at der er en passende beskrivelse heraf i regnskabsinstruksen, som bliver efterlevet af CBS. Vi har endvidere gennemgået den systemopsatte funktionsadskillelse og har ikke væsentlige, kritiske bemærkninger hertil.

6. Juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision gennemføres i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR).

Standarderne har til formål at sikre en ensartet revision på det offentlige område på tværs af forskellige offentlige institutioner og indeholder derfor et antal pligtige plantemaer, der skal gennemgås som led i dels SOR 7-forvaltningsrevision (fem temaer) og dels SOR 6-juridisk-kritisk revision (seks temaer), i det omfang disse er relevante. Derudover skal det overvejes, hvorvidt der er behov for at udvælge andre områder til revision.

Revisionen af de pligtige plantemaer i henhold til SOR kan gennemføres efter en rotationsplan, således at de pligtige områder er dækket over en fem-årig periode. I tillæg hertil har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen anført, at de i 2025 forventer følgende områder omfattet af revisionen:

SOR 6 – Juridisk-kritisk revision:

- Gennemførelse af indkøb
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner

SOR 7 – Forvaltningsrevision:

- Aktivitets- og ressourcestyring
- Mål- og resultatstyring
- Styring af offentlige indkøb

Vores rotationsplan for de kommende år er præsenteret nedenfor. Vi har i henhold til styrelsens instruks vist de plantemaer, der planlægges revideret inden for en fem-årig periode, samt plantemaer og underemner, der er revideret inden for fire år før indeværende regnskabsår.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Relevante plantemaer	Finansiel værdi (væsentlighed)	Risiko for forvaltnings-mangel/ regelbrud	Begrundelse	Tidspunkt for gennemgang		
				Senest gennemgået	2025	Planlagt
Gennemførelse af indkøb (SOR 6a)	●●●	●○○	Plantema relateret til gennemførsel af indkøb vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger.	2023	*	2027
Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner (SOR 6b)	●●●	●○○	Plantema relateret til løn og ansættelsesmæssige dispositioner vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger	2024	X	2026
Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (SOR 6c)	●○○	●●○	Plantemaet vurderes uvæsentlig, da omfanget af CBS' IDV-projekter er begrænset, dog er der risiko for manglende overholdelse af relevante regelsæt. Plantemaet kan roteres hvert 3. år fra 2024 jf. revisionsinstruks for 2024.	2023		2026
Aktivitets- og ressourcestyring (SOR 7a)	●●●	●○○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at aktiviteter og ressourcer tilpasses de faktiske behov. Herunder at det løbende tilstræbes at tilpasse omkostningerne til det aktuelle aktivitetsniveau.	2024	X	2026
Udvalgt underemne: Håndtering af eksternt finansierede projekter (SOR 7a)	●●●	●○○	Underemnet vurderes væsentligt, da CBS har mange projekter, der finansieres af eksterne parter, hvor der stilles betingelser til projektet for at modtage finansieringen. Der vil være fokus på håndtering af projekter fra vugge til grav samt fokus på, at CBS har udarbejdet tilstrækkelige og betryggende forretningsgange på området.	2023		
Mål- og resultatstyring (SOR 7b)	●●●	●○○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at der er fastsat mål for uddannelseskvaliteten og opfølgning på de opnåede resultater på mål af høj væsentlighed.	2024	X	2026
Styring af offentlige indkøb (SOR 7c)	●●●	●○○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS er forpligtet til at sikre, at indkøb sker i henhold til fastlagte indkøbspolitikker og strategier, og at der følges op på målsætninger for indkøbere, og at udbudsloven samt andre relevante statslige regelsæt overholdes, i det omfang de er relevante for CBS.	2024	*	2027

* Opfølgning
(X) Minimumshandlinger gennemført

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

6.1 Juridisk-kritisk revision

Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner

Formål

Formålet med den samlede revision er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede regelbrud (dvs. væsentlige fejl) i de udbetalte lønninger, og at CBS administrerer området i overensstemmelse med gældende retsnormer.

Afgrænsning

CBS anvender SLS, og Økonomistyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndele er kommet korrekt til udbetaling. Økonomistyrelsen har i en ledelseserklæring dateret 15. januar 2026 bekræftet, at Økonomistyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revision er afgrænset til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

- Etablerede forretningsgange, som forebygger, at der udbetales løn, som ikke er i overensstemmelse med gældende regler.
- Procedurer for vurdering af, om lønindplacering er sket ud fra passende dokumentation.
- Kontrol for uautoriseret adgang.
- Kontrol for, om transaktioner godkendes ved indtastning.
- Kontrol for, om merarbejde til ledere udbetales i overensstemmelse med gældende retningslinjer.

Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret forretningsgange, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og retsnormer (praksis).

Der henvises herudover til afsnit 5.3 om personaleomkostninger for nærmere gennemgang af området.

Konklusion på udført juridisk-kritisk revision

Vi har i forbindelse med revisionen af ovenstående område ikke konstateret indikationer på væsentlige regelbrud i forbindelse med løn- og ansættelsesmæssige dispositioner.

6.2 Forvaltningsrevision

Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsen har tilstrækkelig og valid information til at træffe velbegrundede beslutninger rettidigt i forbindelse med aktivitets- og ressourcestyring.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Afgrænsning
Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for økonomistyring, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Emner
Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

- Der udarbejdes bestyrelsesgodkendte budgetter.
- Der foreligger regnskabsinstruks med henblik på at sikre korrekte bogholderiregistreringer.
- Der er faste procedurer for rapportering til ledelse og bestyrelse.
- Rapporteringen omfatter alle CBS' aktiviteter.
- Det dokumenteres løbende i referater, at økonomirapporteringen er drøftet i bestyrelsen.
- Centrale kontroller i forbindelse med udarbejdelsen af den løbende økonomirapportering er implementeret og fungerer effektivt.

Observationer
Grundlaget for CBS' økonomistyring er budgettet for 2025, som blev vedtaget af bestyrelsen i december 2024. Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopgørelsen.

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med økonomistyringen.

CBS realiserede i 2025 et overskud på 117 mio.kr. mod et budgetteret overskud på 45 mio.kr., hvilket er 72 mio.kr. bedre end det budgetterede.

Driftsomkostningerne i 2025 var samlet set meget tæt på det budgetterede. CBS' indtægter er realiseret højere end budgetteret, hvilket er en væsentlig forklaring af budgetafvigelsen. Indtægter fra såvel statstilskud som bevillinger er realiseret højere end forventet, hvilket kan henføres til bl.a. højere gennemførelsesprocent end forventet, højere taxametersatser end forventet og ekstra tilskud fra frie forsknings- og innovationsmidler.

I forhold til aktivitets- og ressourcestyringen har vi endvidere sammenholdt de realiserede resultater for 2025 med realiseret 2024.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

mio.kr.	2025	2025 (budget)	2024 (realiseret)	2024 (fratrukket ejendoms-salg)
Omsætning (mio. kr.)	1.794	1.723	1.674	1.646
Overskudsgrad	6,57%	2,67%	6,25%	4,67%
Omkostninger (mio. kr.)	1.671	1.659	1.564	1.564
Omk. (ex. løn) i pct. af indtægter	30,1%	32,4%	30,0%	30,5%
Lønomkostninger	1.131	1.100	1.062	1.062
Løn i pct. af indtægter	63,03%	63,84%	63,43%	64,50%
Årsværk (VIP)	669	-	660	-
Årsværk (D-VIP)	193	-	188	-
Årsværk (TAP)	767	-	722	-
Løn pr. årsværk	694	-	677	-
Resultat	118	46	105	77
Egenkapital	659	587	541	513

- Lønomkostninger er steget i forhold til 2024 og budget. Lønomkostninger udgjorde 1.131 mio.kr. i 2025 og er dermed steget med ca. 70 mio.kr. i forhold til 2024.
- Løn i procent af indtægter er fastholdt på niveau med 2024, og er realiseret laverer end forventet. Der er realiseret en marginal stigning i antal årsværk, b.la. grundet CBS strategiske initiativer.

CBS har passende fokus på den økonomiske udvikling herunder likviditeten som beskrevet i afsnit 4.4.1. CBS arbejder på, at der decentralt sker en mere kritisk stillingtagen til og vurdering af budgetindmeldingerne, som skal medvirke til at CBS nedbringer budgetafvigelserne. Vi er enige i CBS' fokus og følger op på forholdet i forbindelse med revisionen for 2026.

Mål- og resultatstyring

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS kan rapportere om de mål, der er fastsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet i resultatkontrakten, og at der er tilrettelagt procedurer, der understøtter udarbejdelse af en retvisende målrapportering.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for målrapportering, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

- Procedurer og kontroller for vurdering af, om resultatrapportering er sket ud fra passende dokumentation.
- Dokumentation for de oplyste resultater.

Observationer
CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med målstyringen.

Styring af offentlige indkøb og gennemførelse af indkøb

Formål
Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS følger retningslinjerne for offentlige indkøb.

Afgrænsning
Revisionen omfatter en gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller samt rapportering til ledelsesniveau. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information. Revisionen omfatter emnerne 1) Styring af offentlige indkøb, herunder politikker, overvågning og rapportering samt 2) Gennemførelse af indkøb, der omfatter udbuds- og evalueringsprocessen, herunder kontrol af, at fakturering er sket i overensstemmelse med indgåede aftaler.

Emner
Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

1) For styring af offentlige indkøb er der bl.a. foretaget en vurdering af, om:
- Der er udarbejdet indkøbspolitikker, der definerer arten og omfanget af indkøb.
- Der i politikker og forretningsgange er en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i forbindelse med indkøb, herunder hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering af fremgangsmåden ved forskellige typer indkøb.
- Der er tilrettelagt procedurer, som overvåger, hvor stor en del af det samlede indkøb der er omfattet af rammeaftaler eller indhentelse af tilbud, og at der er en passende aftaledækning.

2) For gennemførelse af indkøb er der bl.a. foretaget en vurdering af, om:
- Der er opsat en godkendelsesproces for godkendelse af omkostninger, herunder at godkender er ansvarlig for at kontrollere til indhentede tilbud eller anvendte rammeaftaler, og at denne proces efterleves.
- Der ved større indkøb indhentes flere tilbud, og om indkøb over EU's tærskelværdier sendes i offentlige udbud.

Observationer
Vi har i forbindelse med vores gennemgang af indkøbsområdet i 2024 konstateret, at ledelsesrapportering på indkøbsområdet ikke udarbejdes på et tilstrækkeligt grundlag. Herudover bør der stilles

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

krav om, at det dokumenteres, at indkøb på institutter har en passende aftaledækning, og at relevant dokumentation registreres i indkøbssystemet, så central opfølgning er mulig.

CBS har i 2025 implementeret at indkøbschefen fremadrettet supplerer den eksisterende rapportering med en prosa-gennemgang af indkøbsrapporten der viser Indkøbs interne compliancevurdering, herunder fremhæve særlige fokusområder for den kommende periode.

Yderligere er der tilføjet afsnit i rapporten der viser forbruget på afdelingsniveau, inden for de største kategorier. Således kan Indkøbschefen følge forbruget og ved en gennemgang vurdere, om der er tilstrækkelig aftale-compliance, samt om der skulle være en potentiel negativ udvikling.

CBS påbegyndte implementering af Statens Digitale Indkøb (SDI) i 2025, hvor fakturamodulet er blevet implementeret og ibrugtaget, mens implementering af indkøbsmodulet mv. bliver igangsat i 2026. CBS forventer at SDI vil sikre systematisk overvågning af aftale-compliance og forbrug for hele CBS.

Vi følger op på udviklingen i detaljeringsgraden og niveauet for aftaledækket indkøb, i forbindelse med den løbende revision for 2026.

Konklusion på udført forvaltningsrevision

Vi har på indkøbsområdet konstateret forhold, der bør styrkes for at sikre sparsommelighed og overholdelse af udbudsloven. Herudover er vi i forbindelse med revisionen af ovenstående områder ikke blevet bekendt med forhold, som indikerer, at universitetets midler ikke er blevet forvaltet tilfredsstillende.

7. Øvrige elementer

7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen

Vi har revideret CBS' årsregnskab og fundet, at dette er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., regler fastsat i Finansministeriets "Økonomisk Administrativ Vejledning" samt bekendtgørelse nr. 912 af 25/06/2025 om tilskud, regnskab og revision mv. ved universiteterne.

7.1.1 CBS' formål

På baggrund af vores revision er det vores opfattelse, at foretagne dispositioner i 2025, i al væsentlighed, er foretaget inden for CBS' vedtægtsmæssige formål.

7.1.2 Drøftelser om besvigelser med direktionen og bestyrelsen

Vi har drøftet risikoen for besvigelser med CBS' øverste daglige ledelse og formanden for CBS' bestyrelse. Drøftelserne har også omfattet de interne kontroller, som er implementeret for at forebygge denne risiko.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Vi skal bemærke, at vi under vores revision ikke har konstateret fejl i årsrapporten som følge af besvigelser.

Af formelle årsager skal vi desuden forespørge den øvrige bestyrelse om, hvorvidt den har kendskab til besvigelser eller igangværende undersøgelser af formodede besvigelser. Vi tillader os at anse bestyrelsens underskrift på nærværende protokollat som en bekræftelse på, at bestyrelsen ikke har kendskab til sådanne forhold.

7.2 Forretningsgange og interne kontroller

Vi har i forbindelse med vores revision endvidere foretaget følgende revisionshandlinger.

7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller

Revisionen har omfattet en vurdering af, om CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt på de områder, som har været omfattet af vores gennemgang. Formålet med gennemgangen har været at vurdere, om de interne kontroller er betryggende, dvs.:

- Om kontrollerne er designet hensigtsmæssigt i forhold til de kontrolmål, de skal sikre.
- Om de faktisk er implementeret hos CBS.
- Om de eventuelt har fungeret i hele den periode, som revisionen omfatter.

Gennemgangen har omfattet en vurdering af, om:

- De interne kontroller sikrer en fuldstændig, nøjagtig og rettidig behandling af godkendte transaktioner.
- De interne kontroller sikrer overholdelse af relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
- De interne kontroller understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af midlerne.
- De interne kontroller forhindrer, at fejl opstår, eller sikrer, at opståede fejl opdages og rettes.
- Der er dokumentation for den foretagne databehandling og de udførte kontroller.

Vi har i forbindelse med vores revision for 2025 haft et særligt fokus på relevante kontroller, som adresserer den betydelige risiko for ledelsens tilsidesættelse af kontroller, der er en foruddefineret risiko i henhold til internationale revisionsstandarder.

CBS anvender økonomistyringssystemet Navision Stat, hvor det er muligt for alle brugere at foretage manuelle posteringer uden godkendelse af en anden bruger, hvilket øger risikoen for, at der foretages posteringer, som bevidst påvirker årsregnskabet i en bestemt retning.

I forbindelse med vores gennemgang har vi konstateret, at CBS ikke godkender manuelle posteringer, men foretager løbende controlling af balancen og resultatopgørelsen. Herudover har universitet i 2025 implementeret en kontrol, der adresserer de manuelle posteringer på baggrund af en risikovurdering for sædvanlighed og størrelse, og som udarbejdes af finansiel controller og godkendes af regnskabschefen.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Vi anser CBS' bogføring for foretaget således, at den kan danne grundlag for opstilling af såvel årsregnskab som andre økonomiske informationer. Det er vores opfattelse, at CBS har etableret tilstrækkelige kontrolforanstaltninger til sikring af en korrekt registrering af alle indtægter og omkostninger. Endvidere er det vores opfattelse, at CBS har etableret tilstrækkelige kontrolforanstaltninger til sikring af dets aktiver.

7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen

Vi anser CBS' bogføring for foretaget således, at den løbende kan danne grundlag for opstilling af såvel årsregnskab som andre økonomiske informationer. Der er foretaget enkelte reklassifikationer i forbindelse med regnskabsafslutningen pr. 31. december 2025. De foretagne posteringer har ikke ændret ved vores opfattelse.

7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance

Vi har til brug for bestyrelsens overvejelse medtaget visse nærmere informationer om ledelsesberetningen, målrapporteringen og anden compliance.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen i årsrapporten. Revisionsbekendtgørelsen kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold revisionsbekendtgørelsen og paradigmet skal indgå i ledelsesberetningen. Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget en gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen og revisionsbekendtgørelsen.

Vi har kontrolleret, at årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med relevante vejledninger.

7.3.1 ESG-rapportering

CBS rapporterer på ESG-nøgletal i årsrapportens ledelsesberetning med det formål at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed. Vi har for 2025 særskilt kontrolleret de beregnede nøgletal i ledelsesberetningen samt de underliggende metoder herfor. CBS har i 2025 indført et nyt nøgletal for ledighed, som er medtaget i ESG-målingen for at have et måltal for aftagernes tilfredshed med CBS. Herudover er metoderne i al væsentlighed uændrede sammenholdt med metoderne anvendt i 2024.

Gennemgangen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

7.4 Ledelsens regnskabserklæring samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten

Som led i revisionen af vanskeligt reviderbare områder har CBS' øverste daglige ledelse afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsrapporten for 2025. Heri har de bl.a. erklæret, at:

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

- CBS' ledelse er enig i, at CBS' anlægsaktiver er værdiansat forsvarligt.
- Der er taget økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsrapporten.
- Statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår.
- Tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler.
- CBS' aktiver ikke er pantsat eller behæftet med ejendomsforbehold ud over det i årsrapporten oplyste.
- Indtægter fra projekter og IDV-aktiviteter er indregnet fuldstændigt og nøjagtigt og er periodiseret korrekt.
- Der ikke er verserende eller truende erstatningskrav, retssager eller eventualforpligtelser såsom pensions-, kautions- og garantiforpligtelser samt andre økonomiske forpligtelser, herunder leasingforpligtelser, ud over de i årsrapporten anførte, som væsentligt vil kunne påvirke bedømmelsen af CBS' økonomiske stilling.
- Der ikke er konstateret væsentlige besvigelser i det forløbne regnskabsår, og at CBS' forretningsgange og interne kontroller bl.a. har til formål at forebygge muligheden for besvigelser.
- Der fra balancedagen og frem til i dag ikke er indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten, og som ikke er kommet til udtryk i ledelsesberetningen.

Der er ikke konstateret fejl i årsrapporten.

7.5 Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler

Vi har foretaget kontrol af, at bestyrelsen overholder de pligter, som den i henhold til lovgivningen er pålagt med hensyn til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller mv. Endvidere har vi påset, at CBS på alle væsentlige områder overholder statens regnskabsregler.

7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold

Vi har foretaget kontrol af, at CBS har foretaget de påkrævede rapporteringer til de respektive myndigheder, og at årsrapporter og revisionsprotokollater er underskrevet af bestyrelsen og CBS' øverste daglige ledelse.

7.7 Forsikringsforhold

CBS er i lighed med tidligere år forsikringsmæssigt dækket af Statens Selvforsikring.

Vi gør opmærksom på, at CBS løbende bør evaluere, om der er særlige områder, hvor der kan tegnes særskilte forsikringer. Vi har ikke vurderet, om Statens Selvforsikring yder fuld økonomisk kompensation i alle skadessituationer. Ved indtægtsdækket virksomhed dækker Statens Selvforsikring ikke produktansvar og rådgivningsansvar.

CBS oplyser at have vurderet, at der ikke for nuværende gennemføres aktiviteter, hvor der skønnes, at produktansvar eller rådgivningsansvar kunne blive gjort gældende.

Vi har konstateret, at CBS har tegnet skadeforsikringer for de bygninger, som CBS-ejer, i henhold til universitetsloven § 30, stk. 5. Vi anbefaler dog, at CBS løbende revurderer forsikringsdækningen af CBS' bygninger.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

7.8 Strategi for finansiel risikostyring

Vi har udført følgende handlinger i forhold til CBS' strategi for finansiel risikostyring:

- Vi har kontrolleret, at CBS har en bestyrelsesgodkendt strategi for finansiel risikostyring.
- Vi har kontrolleret, at strategien som minimum indeholder de punkter, som er med i Uddannelses- og Forskningsstyrelsens standardskabelon til CBS' strategi for finansiel risikostyring.
- Vi har kontrolleret, at CBS efterlever de mål, som bestyrelsen har godkendt i forhold til finansiering og økonomiske nøgletal.
- Vi har påset, at den finansielle strategi er gennemgået af bestyrelsen, og at bestyrelsen har forholdt sig til, om strategien bliver fulgt, og om der er behov for en tilpasning af strategien.

Vi har kontrolleret, at bestyrelsen har godkendt CBS' strategi for finansiel risikostyring den 19. september 2025. Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner for bygninger

Vi skal minimum hvert tredje år påse, at CBS har udarbejdet en flerårig plan til sikring af, at der sker en forsvarlig vedligeholdelse af ejede bygninger. Der er udarbejdet vedligeholdelsesplaner dækkende en periode på minimum ti år.

Vi har i forbindelse med revisionen for 2025 påset, at bestyrelsen løbende tager stilling til de udarbejdede vedligeholdelsesplaner i forbindelse med budgetlægningen. Der tages løbende stilling til, om planlagt, men ej gennemført vedligeholdelse/investering, skal gennemføres eller udskydes, herunder om det er forsvarligt ikke at gennemføre dem. Den udarbejdede vedligeholdelsesplan vurderes fyldestgørende, og vores gennemgang heraf har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur

I henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens brev af 1. december 2015 skal vi redegøre for vores undersøgelser vedrørende universitetets forskningsinfrastruktur, herunder hvorledes universitetet sikrer, at statsfinansieret forskningsinfrastruktur alene anvendes accessorisk til universitetets indtægtsdækkede virksomhed.

Forskningsinfrastruktur skal i denne sammenhæng forstås som anlæg, der anvendes i forskningssammenhæng.

Omfanget af CBS' indtægtsdækkede virksomhed udgør alene 378 t.kr., svarende til under 0,02% af den samlede omsætning. CBS har ikke anlæg registreret på delregnskab 90 (indtægtsdækket virksomhed) og vurderer, at statsfinansieret forskningsinfrastruktur alene anvendes accessorisk til CBS' indtægtsdækkede virksomhed med under 1%.

På baggrund af at den indtægtsdækkede virksomhed udgør en begrænset del af universitetets almindelige virksomhed, er det vores vurdering, at der ikke er væsentlig indikation på, at omfanget af anvendelsen af forskningsinfrastruktur er andet end accessorisk til CBS' almindelige virksomhed.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

Det er vores vurdering, at CBS har foretaget den krævede vurdering af anvendelsen af forskningsinfrastruktur, og vi har ingen bemærkninger til denne.

7.11 Datterselskaber

CBS har ikke ejerskab i datterselskaber.

8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater

Vi har som led i vores revision fulgt op på revisionsbemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater, som er omtalt i revisionsprotokollat af 26. marts 2025:

Observationer fra tidligere år	Status 2025
2024, protokol 26 marts 2025 Vi har i forbindelse med vores gennemgang af indkøbsområdet konstateret, at ledelsesrapportering på indkøbsområdet ikke udarbejdes på et tilstrækkeligt grundlag. Vi anbefaler, at den ledelsesmæssige bevågenhed på området øges, og at der foretages overvågning af udviklingen i aftaledækkede indkøb. Der bør stilles krav om, at det dokumenteres, at indkøb på institutter har en passende aftaledækning, og at relevant dokumentation registreres i indkøbssystemet, så central opfølgning er mulig.	CBS har implementeret at indkøbschefen fremadrettet supplerer den eksisterende rapportering med en prosa-gennemgang af indkøbsrapporten der viser Indkøbs interne compliancevurdering, herunder fremhæve særlige fokusområder for den kommende periode. Yderligere er der tilføje afsnit i rapporten der viser forbruget på afdelingsniveau, inden for de største kategorier. Således kan Indkøbschefen følge forbruget og ved en gennemgang vurdere, om der er tilstrækkelig aftale-compliance, samt om der skulle være en potentiel negativ udvikling. CBS påbegyndte implementering af Statens Digitale Indkøb (SDI) i 2025, hvor fakturamodulet er blevet implementeret og ibrugtaget, mens implementering af indkøbsmodulet mv. bliver igangsat i 2026. CBS forventer at SDI vil sikre systematisk overvågning af aftale-compliance og forbrug for hele CBS. Vi følger op på udviklingen i detaljeringsgraden og niveauet for aftaledækket indkøb, i forbindelse med den løbende revision for 2026.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

9. Revisors ydelser samt uafhængighed

Siden afgivelsen af vores revisionsprotokollat af 26. marts 2025 har vi efter anmodning fra CBS' ledelse udført følgende opgaver:

- Assistance vedrørende diverse regnskabsmæssige forhold
- Assistance vedrørende diverse moms- og skattemæssige forhold
- Udlån af konsulenter til Økonomi & Analyse, enheden for eksternt finansierede projekter
- Øvrige revisionsopgaver, herunder påtegning af diverse projektregnskaber

Vores arbejde i forbindelse med ovennævnte har ikke givet anledning til bemærkninger.

Punkt 3, Bilag 2: 3.2_Bilag 2_CBS statusprotokol 2025.pdf

10. Underskriftsforhold

Med henvisning til Erhvervsstyrelsens udstedte erklæringsbekendtgørelse skal vi anføre:

- at vi opfylder lovgivningens krav til revisors uafhængighed, og
- at vi under vores revision har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

København, den 18. marts 2026

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor

Christian Dahlstrøm
statsautoriseret revisor

Side 501-531 af revisionsprotokollatet er fremlagt på bestyrelsesmødet den 18. marts 2026.

Rektor, universitetsdirektør og bestyrelse

Peter Møllgaard
rektor

Arnold Boon
universitetsdirektør

Lilian Mogensen
Konstitueret bestyrelsesleder

Gunnar Bovim
Konstitueret vicebestyrelsesleder

Luna Nova Solhave

David Hellemann

Eva Boxenbaum

Pui Ling Lau

Lise Balslev

Louisa Loran

Marie Louise Mors

Nikolai Tange Kristensen

PKT. 4 - TEMADRØFTELSE AF INTERNATIONALISERING PÅ CBS OG AMBITIONER PÅ OMRÅDET

Baggrund

Internationalisering er en central del af CBS' identitet og strategiske fundament. CBS udbyder en betydelig andel engelsksprogede uddannelser og har en høj andel internationale forskere ansat. Det internationale udsyn er en integreret del af CBS' profil.

I lyset af CBS' status som et internationalt orienteret business-universitet har bestyrelsesledelsen ønsket en temadrøftelse af ambitionerne for CBS' internationale profil.

Temadrøftelsen tager udgangspunkt i scenarier for CBS' fremtidige internationale profil, som skal inspirere til en åben drøftelse i bestyrelsen. Scenarierne udspænder et mulighedsrum, i hvilket ambition og udvikling kan udfolde sig. Der er således ikke lagt op til enten-/eller-valg mellem klart adskilte scenarier.

Indstilling

- Det indstilles, at bestyrelsen drøfter de tre scenarier med henblik på at give strategisk retning for CBS' ambition for internationalisering.

Bilag:
4.1: Scenarier for internationalisering.
4.2: Baggrundsnotat om internationalisering.
4.3: Gældende internationaliseringsstrategi for uddannelsesområdet.

Punkt 4, Bilag 1: 4.1_Bilag 1_Scenarier for internationaliering.pdf

Scenarier for internationalisering

Dette notat skitserer tre overordnede udviklingsscenarier for CBS i forhold til internationalisering med afsæt i Bolman & Deals fire perspektiver (strukturelt, rekruttering og talent, politisk og kulturelt). Scenarierne udspænder et mulighedsrum, i hvilket ambition og udvikling kan udfolde sig. Der er således ikke lagt op til enten-/eller-valg mellem klart adskilte scenarier.

Formålet med scenarierne er at tydeliggøre mulige strategiske valg og konsekvenser knyttet til graden af internationalisering og dermed skabe et grundlag for en temadrøftelse i bestyrelsen.

På CBS er internationalisering er ikke et mål i sig selv, men en strategisk løftestang for realiseringen af visionen *"We transform society with business"*. CBS' strategi fokuserer bl.a. på disse ambitioner, hvor det internationale står tydeligt frem:

- At skabe viden om globale udfordringer.
- 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 –oftest er baseret i internationale samarbejder.
- Rekruttering af talentfulde studerende fra en bred og global talentmasse.
- Udvikling af transformative kompetencer (Nordic Nine), herunder evnen til at skabe værdi gennem globale forbindelser.

Graden og formen for internationalisering påvirker dermed direkte realiseringen af CBS' centrale prioriteter og CBS' vision. Scenarierne skal derfor forstås som mulige **positioner for CBS' fremadrettede internationale profil** – med forskellige implikationer for CBS.

Scenarie 1 – Status quo: CBS som i dag

CBS fastholder den nuværende balance mellem international profil og national forankring.

Strukturelt

- Betydeligt engelsksproget uddannelsesudbud
- Pragmatisk håndtering af international dimensionering
- Stabil udvekslingsaktivitet
- Selektiv tilgang til Non-EU-optag

Rekruttering og talent

- Fortsat international faculty-rekruttering
- Attraktivitet i internationale forskningsmiljøer
- Balance ml. dansksproget og international faculty

Politisk

- Håndterbar politisk opmærksomhed
- Løbende tilpasning til rammevilkår omkring international dimensionering

Kulturelt

- CBS' identitet fastholdes som organisation med en stærkt international profil
- Stabil brand- og rankingposition i forhold til i dag

Strategisk vurdering
Scenariet er i overensstemmelse med den nuværende strategi og fastholder CBS' position som internationalt anerkendt business school. Det understøtter fortsat:

- International forskningsrekruttering
- Internationale samarbejder
- Udviklingen af globale kompetencer
- Strategisk sammenhæng med CBS' vision

Scenariet indebærer imidlertid begrænset bevægelse. Det reducerer risikoeksponering, men skaber heller ikke et markant løft i global position eller forskningsmæssig gennemslagskraft.

Scenarie 2 – National orientering: CBS som dansk universitet

CBS reducerer den internationale eksponering og prioriterer national samfundsforankring.

Strukturelt

- Færre engelsksprogede og flere dansksprogede uddannelser og studerende
- Reduceret internationalt optag

Rekruttering og talent

- Mindre international faculty-tiltrækning - stærkere fokus på national rekruttering
- Fokus på bemanding for at kunne undervise på dansk

Politisk

- Stærkere national alignment
- Reduceret regulatorisk spænding

Kulturelt

- Mindre global orientering
- Gradvis ændring i institutionel identitet

Strategisk vurdering
Scenariet styrker kortsigtet politisk legitimitet og national robusthed. På længere sigt kan det dog:

- Svække tiltrækningen af internationalt førende forskere
- Reducere internationale forskningssamarbejder

- Begrænse realiseringen af Nordic Nine's globale dimension

Scenariet repræsenterer en tydelig strategisk repositionering: Fra global impact mod primært national samfundspåvirkning. Det er et robust valg – men indebærer en gradvis ændring af CBS' internationale profil og position.

Scenarie 3 – Øget internationalisering: Nordens Harvard

CBS styrker aktivt sin internationale position og profilerer sig som et førende europæisk business-universitet, placeret i Norden/med nordiske værdier.

Strukturelt

- Flere engelsksprogede uddannelser
- Strategisk vækst i Non-EU-studerende
- Udvidede globale partnerskaber med både universiteter og virksomheder

Rekruttering og talent

- Intensiveret international faculty-rekruttering
- Aktiv spiller i skærpet global konkurrence om talent

Politisk

- Øget regulatorisk spænding
- Kræver aktiv interessevaretagelse

Kulturelt

- Tydelig europæisk identitet
- Stærkere internationalt alumni-netværk

Strategisk vurdering
Scenariet ligger i direkte forlængelse af ambitionen om forskning og uddannelse i international topklasse. Det styrker:

- Global talenttiltrækning
- Internationale forskningsalliancer og erhvervssamarbejder
- CBS' rolle i løsningen af globale udfordringer

Scenariet intensiverer den strategiske spænding i forhold til nationale rammevilkår og kræver en markant ledelsesmæssig styring samt systematisk dokumentation af CBS' samfundsmæssige bidrag. National og international dimensionering lægger en fast begrænsning på vækst i optaget af danske og EU/EØS-studerende. Til gengæld udgør non-EU-studerende et ubegrænset handlerum for ekspansion, fordi de falder uden for loftet. Det giver mulighed for et offensivt vækstspor med høj risiko – men også med det største potentiale for global rækkevidde og international styrkeposition. Samtidigt diversificeres CBS' indkomstgrundlag i forhold til den nugældende afhængighed af statslige indtægter.

Så længe CBS er et statsligt finansieret universitet, er CBS underlagt de politiske beslutninger, der fastlægger sektorens rammer. Det sætter samtidig de ydre grænser for, hvor langt et sådant vækstspor kan strækkes. Dimensionering af studiepladser, loft

over engelsksprogede uddannelser og regulering af optaget af non-EU-studerende definerer de vilkår, vi skal operere under. Et scenario baseret på offensiv internationalisering indebærer derfor, at CBS arbejder aktivt i spændingsfeltet mellem politisk fastlagte rammer og ambitionen om at øge sin globale position – og dermed maksimerer de muligheder, der faktisk eksisterer.

Strategisk position og dilemmaer

Valget af international profil handler ikke alene om optagstal eller om mere eller mindre rekruttering af international faculty, men om CBS' fremtidige strategiske position. Uanset hvilken strategisk position der peges frem imod, vil den indeholde strategiske dilemmaer, hvor modstridende målsætninger mødes, fx:

1. Global excellence vs. national forpligtelse
CBS' strategi hviler på global excellence, stærke internationale forbindelser og et mål om at adressere globale samfundsudfordringer. Samtidig er CBS et statsligt finansieret universitet med en klar samfundsopgave: at uddanne kandidater – først og fremmest – til det danske erhvervsliv og bidrage til værdiskabelse og konkurrencekraft i Danmark.

2. International talenttiltrækning vs. national adgang og kapacitet
Vi ønsker at tiltrække talent fra hele verden og styrke vores internationale læringsmiljø. Samtidig skal vi sikre adgang og gode uddannelsesmuligheder for danske studerende i en situation, hvor dimensioneringen reducerer antallet af studiepladser og lægger pres på CBS' samlede optag og kapacitet.

3. International rekruttering vs. udvikling af den eksisterende forskningsstyrke
Vi ønsker at tiltrække international faculty og rekruttere de dygtigste forskere globalt for at styrke CBS' forskningskvalitet og placere os i den internationale front. Samtidig skal vi pleje, udvikle og værdsætte en stor del af vores VIP, som er danske og baseret i Danmark, og sikre, at deres indsats, karriereveje og faglige miljøer fortsat prioriteres og understøttes.

Strategiske drøftelsesspørgsmål til bestyrelsen

1. Hvilken institutionel profil er mest konsistent med visionen *"We transform society with business"*?
2. Hvor stor strategisk spænding i forhold til nationale rammevilkår skal CBS være villig til at acceptere for at fastholde/styrke sin globale position?
3. Hvilken risikoprofil ønsker bestyrelsen: stabilitet, robust repositionering eller offensiv acceleration?
4. Hvordan skal internationalisering balanceres med CBS' nordiske og europæiske forankring og samfundsansvar – som ofte udøves lokalt og nationalt?

Punkt 4, Bilag 2: 4.2_Bilag 2_Baggrundsnotat om internationalisering.pdf

Baggrundsnotat om internationalisering

Internationalisering har i mange år været et centralt element i Copenhagen Business Schools profil og er tæt forbundet med CBS' mission om at uddanne kandidater med stærke faglige og internationale kompetencer.

CBS er i dag en internationalt anerkendt business school med et omfattende globalt netværk af partneruniversiteter, et betydeligt antal internationale studerende og ansatte og et stærkt internationalt omdømme.

Internationalt brand, akkrediteringer og rankings

I forhold til internationale akkrediteringer er CBS' Triple Crown-status (EQUIS, AACSB, AMBA) senest bekræftet med en femårig re-akkreditering af EQUIS i december 2025. Kun ca. 1 % af verdens business schools har tredobbelt akkreditering. Denne status anvendes aktivt i rekruttering, partnerskaber og erhvervssamarbejder. Selv om rankings altid skal tolkes med omtanke og kun viser udsnit af en kompleks virkelighed, ligger CBS konsekvent blandt de højest placerede business schools i Norden. Rangeringerne supplerer CBS' akkrediteringer og vidner om både forskningskvalitet og samfundsrelevans.

CBS er senest placeret som:

- nr. 13 i Europa på Bloombergs liste over bedste business schools
- nr. 24 på Financial Times' "Research Impact"-liste
- nr. 1 i verden på forskning i Business Administration (Shanghai Ranking)
- nr. 6 i verden på forskning i Management (Shanghai Ranking)
- nr. 19 på forskning i Finance (Shanghai Ranking)
- nr. 5 i Europa i PitchBooks måling af venture capital rejst af under graduates
- og CBS' alumner har rejst 5. mest kapital i Europa.

Uddannelse

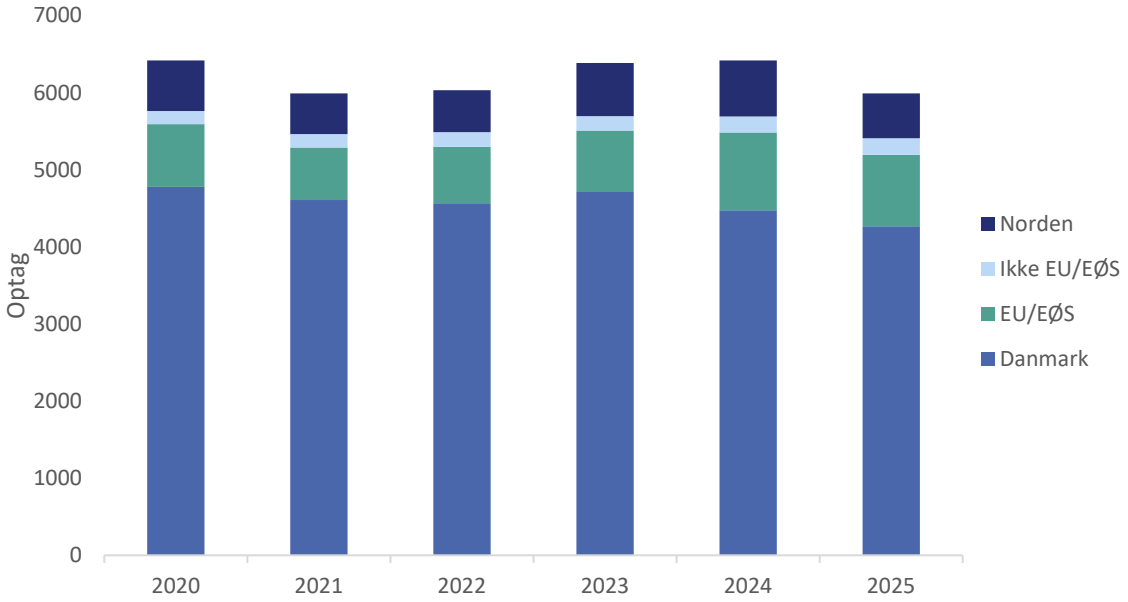
Erhvervslivet skal have adgang til de bedste dimittender, og derfor ønsker CBS at rekruttere de bedste talenter i verden til uddannelserne. CBS' undervisningsmiljø er allerede markant internationalt med 21.108 studerende, heraf er 4.3174 internationale studerende. Dette skaber læringsrum med stærk faglig og kulturel diversitet, som er afgørende for de kompetencer, arbejdsmarkedet efterspørger.

CBS fastholder et højt fagligt niveau i uddannelserne og arbejder systematisk med Nordic Nine som fælles ramme for at styrke de studerendes transformative kompetencer. Fokus er på kvalitet, relevans og klare læringsmål, så dimittenderne står stærkt i et arbejdsmarked præget af grøn omstilling, digitalisering og ansvarligt lederskab.

Optag af internationale studerende (fuldtid)

CBS optager hvert år et betydeligt antal internationale studerende, især på kandidatuddannelserne, der hovedsageligt udbydes på engelsk.

Fig 1. Samlet optag af studerende på alle kandidat- og bacheloruddannelser fordelt på nationalitet



Adgangskrav og udvælgelse er ens uanset nationalitet. Det er alene faglighed og kvalifikationer, der afgør optag. Den eneste undtagelse er retskravet, som betyder, at studerende med en bachelor fra CBS har retskrav på optag på en nærmere angivet kandidatuddannelse på CBS – uanset karakter og nationalitet.

De forskellige grupper af studerende har forskellige økonomiske vilkår under uddannelsen:

- Danske og nordiske studerende betaler ikke uddannelsesafgift, danske studerende får SU og nordiske får studiestøtte fra hjemlandet.
- EU/EØS-studerende betaler ikke uddannelsesafgift og kan få SU som vandrende arbejdstagere, hvis de har erhvervsarbejde på 10-12 timer ugentligt.
- Non-EU/EØS betaler ca. 100–120.000 kr./år i uddannelsesafgift og kan ikke modtage SU.

Universiteterne er underlagt en dimensionering på optaget af internationale studerende, som primært bunder i politisk bekymring for omfanget af SU-udgifter. EU-regler forbyder diskrimination på baggrund af nationalitet, og begrænsningen retter sig derfor primært mod EU/EØS-borgere. Da studerende fra non-EU ikke kan modtage SU, holdes de ude af dimensioneringen.

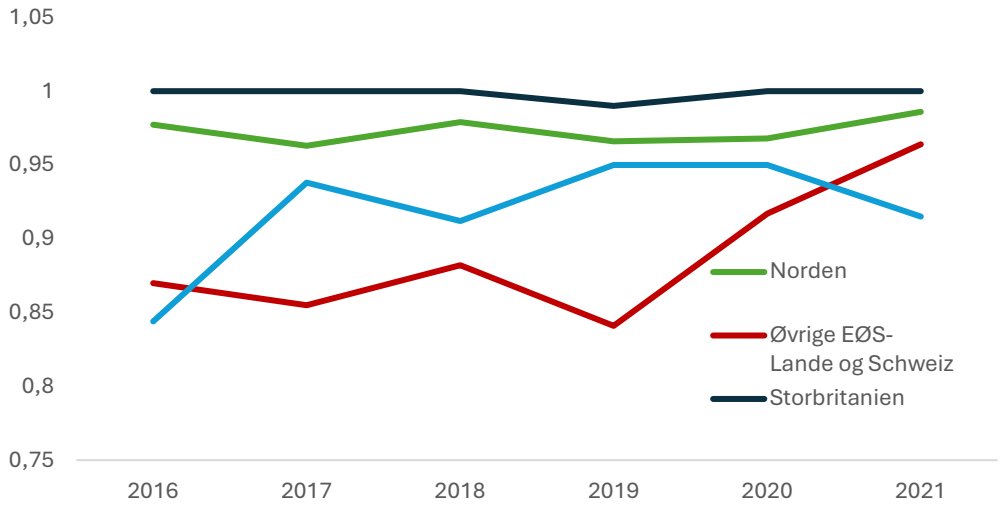
Den internationale dimensionering, som omfatter EU/EØS-studerende og nu også nordiske studerende, påvirker CBS, fordi CBS sammenlignet med andre danske universiteter optager relativt mange nordiske statsborgere. I 2025 optog vi 924 EU/EØS-borgere og 578 nordiske statsborgere. Det nye monitoreringsprincip gør det vanskeligere for CBS at overholde dimensioneringsloftet for internationale studiepladser.

I forhold til rammer for internationalisering har Regeringen, kort før udskrivning af Folketingsvalget, indført en række initiativer, der skal styrke kontrol og kvalitet i

optaget af udenlandske studerende. Kravene omfatter: forudbetaling af studieafgift (op til et helt studieår), mulighed for studiestartsprøve for visse grupper, særlige studieaktivitetskrav, obligatorisk verifikation af uddannelsesdokumenter, skærpede regler om adgangsbegrænsning ved snyd samt indførelse af ansøgningsgebyr. Derudover forkortet jobsøgningsophold og begrænsninger for medfølgende familie for tredjelandsstuderende. CBS har ikke haft udfordringer med øget søgning eller optag fra de pågældende lande, men på grund af ligebehandling vil alle nye tiltag påvirke alle internationale studerende.

Der er også en politisk bevågenhed på, at mange internationale studerende forlader Danmark efter endt uddannelse. Analyser dokumenterer dog, at internationale dimittender, der bliver i Danmark, over tid bidrager positivt til de offentlige finanser – med nettobidrag i størrelsesordenen 0,8–2,0 mio. kr. pr. dimittend over 8–13 år. Dette underbygger, at CBS' internationale profil og fastholdelsesindsats skaber samfundsværdi. (Kilder: Universitetsloven; Danske Universiteter/DAMVAD/IDA).

Figur 3. Beskæftigelsesgrad fordelt på oprindelsesland



Udveksling

Udveksling er et nøgleelement i CBS' internationale profil. Alle nuværende uddannelser har et mobilitetsvindue, så udlandsophold kan gennemføres uden studietidsforsinkelse.

Partnernetværket omfatter knap 300 udvekslingsaftaler fordelt på alle kontinenter. De mest søgte destinationer (fx Australien, USA, Frankrig, Spanien, Japan) afspejler både universiteternes kvalitet og økonomisk tilgængelighed (fx Erasmus-støtte). Udveksling hviler fortsat på CBS' princip: Academic exchange is between universities – not political systems.

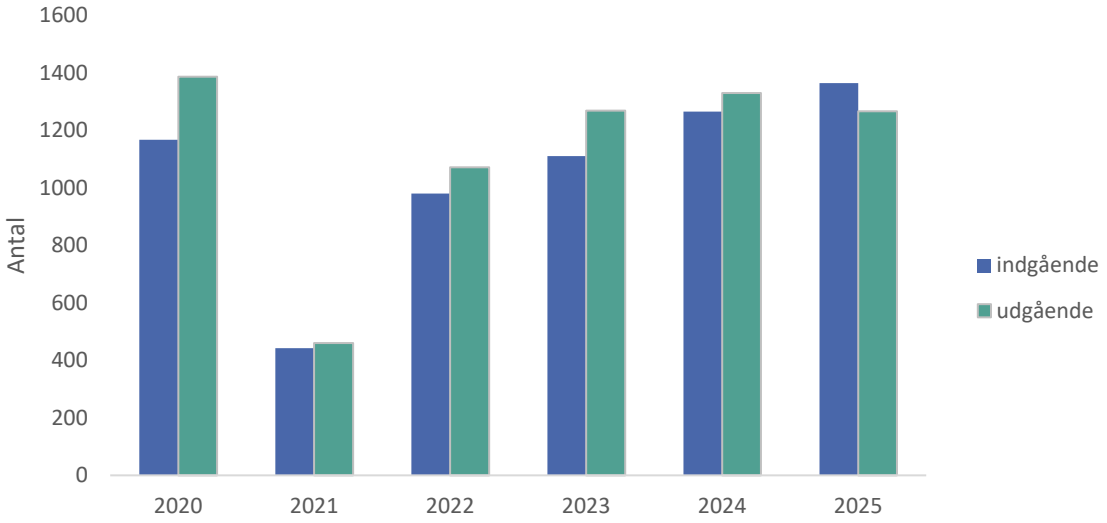
De nye 75 ECTS-kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser, som indføres med kandidatreformen, reducerer mobilitetsvinduet og øger behovet for andre tilbud om internationalisering end det traditionelle udvekslingsforløb på ét semester, f.eks. i form af korte forløb, online udveksling, sommerskole samt stort fokus på "international

Punkt 4, Bilag 2: 4.2_Bilag 2_Baggrundsnotat om internationalisering.pdf

classroom", understøttet af engelsksprogede kurser også på de dansksprogede uddannelser.

Efterspørgslen på udveksling er høj: CBS' udvekslingstal viser 1.365 indgående og 1.267 udgående i seneste opgørelse (2025). P.t. tager over 40 % af kandidatstuderende på de nuværende kandidatuddannelser på 120 ECTS et semester i udlandet.

Figur 4. Indgående og udgående udvekslingsstuderende



Livslang læring: Internationale studerende på deltids- og betalingsuddannelser (HD, Master, MBA)

CBS' executive-portefølje kombinerer internationale MBA-programmer på engelsk (Full-time MBA, EMBA, Blue MBA) med master- og HD-tilbud til hjemmemarkedet, hvor efterspørgslen efter dansksproget undervisning er udtalt. Porteføljen fungerer som brohoved til globale virksomheder og som kanal for praksisnær viden til forskning og fuldtidsuddannelser.

MBA-programmerne (FT-MBA, EMBA, Blue MBA) har en tydelig international profil:

- EMBA/Blue MBA tiltrækker studerende bosat uden for Danmark
- FT-MBA-studerende flytter ofte til Danmark og har typisk et ønske om efterfølgende dansk beskæftigelse.

Betaling for deltagelse på efter- og videreuddannelserne sker primært af de studerendes arbejdsgivere, kompetencefonde eller af de studerende selv. CBS modtager et begrænset deltidstaxameter som supplement til deltagerbetalingen. Non-EU/EØS-studerende betaler en smule mere, da de ikke udløser dette deltidstaxameter. På deltidsuddannelserne (HD, MBD m.fl.) er andelen af internationale studerende lav, og erfaringen viser, at omlægning til engelsksproget udbud reducerer optaget markant.

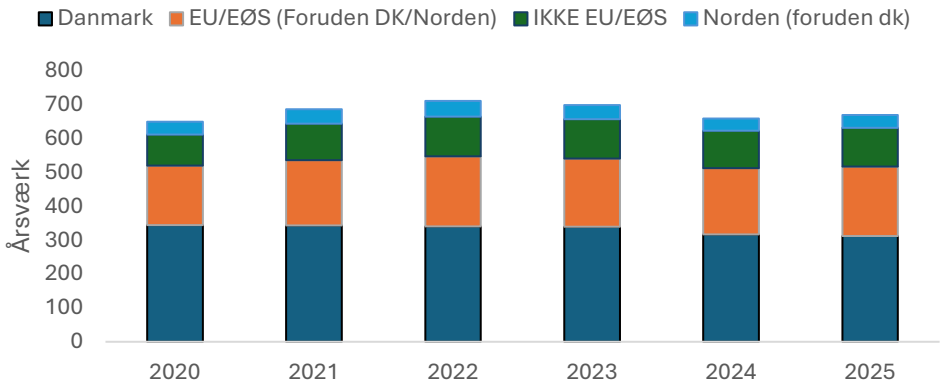
Der opleves en stigende efterspørgsel efter livslang læring udbudt på dansk/skandinavisk, end der aktuelt kan imødekommes med den nuværende sammensætning af sprogkompetencer på VIP-siden. Ledelsen er opmærksom på

behovet for flere dansktalende videnskabelige medarbejdere, bl.a. for at imødekomme behovet på EVU-området og på andre uddannelsesprogrammer. Det samlede billede er, at HD- og mastermarkedet er danskdomineret, mens MBA-markedet er internationalt.

Forskning

I 2025 var der 669 VIP-årsværk og 193 DVIP-årsværk på CBS. Andelen af videnskabelige medarbejdere med andet statsborgerskab end dansk ligger på ca. 53%. Det afspejler en international forskningsarbejdsstyrke og et bredt rekrutteringsgrundlag.

Figur 5. Fordeling af videnskabelige medarbejdere på nationalitet (årsværk, 2020-2025)



Forskning og forskningskvalitet

CBS' forskning er international i både kvalitet, orientering og gennemslagskraft. Universitetet er internationalt anerkendt for forskning i krydsfeltet mellem erhverv, samfund og ledelse og placerer sig blandt de stærkeste business schools.

CBS ligger i den absolutte top internationalt, hvilket bl.a. ses på rankingplaceringer. CBS er samtidig det danske universitet, der publicerer flest artikler i de højst rangerede internationale tidsskrifter (AJG 4 og 4*), og står for næsten halvdelen af alle danske AJG 4*publikationer i perioden 2019–2023. Disse publikationer citeres oftere end tilsvarende arbejder fra andre europæiske universiteter, hvilket understreger CBS' internationale forskningsindflydelse. CBS har de sidste mange år også haft forskere placeret på Clarivates liste over de mest citerede forskere på verdensplan.
Ca. 70% af CBS' publikationer fra perioden 2021-2025 er udarbejdet i internationale samarbejder. CBS er dermed det danske universitet med næstflest internationale samarbejdspublikationer, kun overgået af DTU (Elsevier-rapport 2026).
Forskningen henvender sig ikke kun til akademiske miljøer, men også til globale virksomheder, internationale organisationer og politiske beslutningsfora, der efterspørger forskningsbaseret viden.

CBS deltager i internationale forskningsprogrammer, herunder EU's Horizon-programmer og ERC-projekter. CBS hjemtager årligt midler fra både EU og internationale fonde, hvilket styrker universitetets globale forskningsnetværk og internationale rækkevidde.

I 2022–2024 havde CBS store internationale projekter inden for fx:

- globale værdikæder og geopolitik,
- grøn teknologi og energiomstilling,
- fremtidens digitale markeder og dataregulering,

som fremgår af de afrapporterede forskningsresultater og eksterne bevillinger i CBS' årsrapporter.

CBS' internationale forskningsprofil realiseres i stigende grad gennem EU-programmer og multilaterale alliancer. CBS fokuserer på at forøge sin andel i missioner og temaer, hvor samfundsvidenskabelig viden er central for at skabe impact (grøn omstilling, digital/AI, ansvarligt lederskab, geopolitik og business).

Forskningsfinansiering

CBS' forskning finansieres af basismidler (statens grundbevilling via finansloven) og eksterne projektmidler. Basismidlerne fordeles efter en national model med en mindre, årlig resultatbaseret genfordeling (45-20-25-10), mens hovedparten videreføres historisk. Udover basisforskningsbevillingen har universiteterne årligt modtaget øremærkede forskningsmidler via forskningsreserven.

I november 2025 blev der indgået en 4-årig aftale om forskningsmidler for perioden 2026–2029, som erstatter den årlige forskningsreserve. Aftalen giver universiteterne bedre mulighed for langsigtet planlægning. En central del af aftalen er et varigt løft af universiteternes basismidler, hvor det tidligere årlige løft på 500 mio. kr. videreføres i alle fire år, samt yderligere 2 mia. kr. til fri, risikovillig forskning frem mod 2029. Midlerne målrettes især sikkerhed og kritiske teknologier, grøn omstilling, sundhed og life science, samtidig med at der afsættes betydelige midler til innovation og iværksætteri.

CBS modtog i 2024/2025 492 mio. kr. i basisforskningsmidler. Dette udgør ca. 71 pct. af CBS' samlede forskningsindtægter. For CBS betyder den flerårige aftale om forskningsmidler tilførsel af 24 mio. kr. om året i basisforskningsmidler, samt 14 mio. kr. i 2026 til innovation og iværksætteri. Denne bevilling øges til 24 mio. kr. om året i 2027, 2028 og 2029.

Eksterne midler til forskning udgør en stadig stigende andel af universiteternes forskningsmidler. Tendensen er her, at STEM-området har en langt mere favorabel position, når det kommer til at hjemtage eksterne forskningsmidler. For CBS' vedkommende ligger de eksterne forskningsbevillinger på 180–210 mio. kr. om året. For 2025 gjaldt det, at 16 mio. kr. heraf var EU-midler, mens CBS samlet modtog 166 mio. kr. fra danske offentlige og private fonde og 11 mio. kr. fra internationale offentlige og private fonde. Det har stor strategisk relevans for CBS både at modtage nationale og internationale konkurrenceudsatte midler.

Innovation og samfundspåvirkning

Universitetsloven forpligter universiteterne til samspil med omverdenen og til at bidrage til udvikling af det internationale samarbejde. En nyligt indgået politisk aftale om styrket viden- og teknologioverførsel lægger derudover op til at indskrive videnbaseret innovation i universitetslovens formålsbestemmelse. Den måske mest markante samfundspåvirkning CBS bidrager med, er i form af de ledere og specialister med stærk international profil, som vi uddanner. Som nævnt tidligere i notatet har CBS 4.317 internationale studerende og knap 300 udvekslingsaftaler, og 91% af dimittenderne ansættes i den private sektor, ofte i internationale virksomheder.

CBS' Nordic Nine-kompetencer – ansvarlighed, globalt udsyn, analytisk styrke og etisk dømmekraft – forankres i alle uddannelser og gør dimittenderne attraktive for globale virksomheder. Samtidigt uddanner CBS omkring 45 ph.d.-dimittender årligt, hvoraf mange går videre til internationale stillinger. Af de 207 færdigudklækkede ph.d.'er i 2020-2024 fik 55 deres første stilling ved universiteter i udlandet.

CBS skaber også værdi for organisationer og private virksomheder ved at omsætte sin forskning til praktiske løsninger, værktøjer og nye indsigter, som virksomheder kan anvende direkte på tværs af markeder, værdikæder og sektorer. CBS' samfundspåvirkning kommer til udtryk på mange måder. F.eks. i direkte samarbejdsprojekter med erhvervslivet, som CBS havde 228 igangværende af i 2025 til en samlet værdi af 90,6 mio. kr. Det kommer ligeledes til udtryk, når CBS-forskere stiller deres viden til rådighed for myndigheder og erhvervsliv – enten som medlemmer af internationale eller nationale råd, nævn og ekspertgrupper eller gennem direkte samarbejder med nationale og internationale organisationer.

Et markant internationalt eksempel er professor Rony Medaglias samarbejde med FN's Økonomiske og Sociale Kommission for Asien og Stillehavsområdet (ESCAP). Med afsæt i sin forskning i digitalisering og bæredygtighed har han udviklet et analyseværktøj, der guider politikere i, hvordan digitale teknologier – herunder kunstig intelligens – kan anvendes til at reducere drivhusgasudledninger og styrke klimatilpasning. Værktøjet understøtter konkrete politiske beslutninger og bidrager til at integrere digital omstilling i nationale klimastrategier.

Et eksempel hjemmefra er professor Mikkel Flyverbom, som leder regeringens ekspertgruppe om tech-giganter. Her bidrager CBS-forskning direkte til den danske reguleringsdagsorden på et område med vidtrækkende konsekvenser for globale platforme og tech-branchen som helhed. Samtidig viser rapporten *Denmark as a Science Nation*, at CBS er det danske universitet, hvis forskning oftest citeres i politiske dokumenter. Det understreger CBS' stærke position, når det gælder forskningsbaseret viden med direkte gennemslag i international policy og regulering.

Derudover omsætter CBS sin forskning til konkrete værktøjer og analyser, som virksomheder kan bruge med det samme. Eksempler kan være fokus på 'leadership', hvor CBS har udviklet redskaber som *Leadership Dilemma Index* og samarbejder med internationale ledere om transformation og ansvarligt lederskab. Et andet eksempel er

'Societal Compliance', som er et globalt orienteret økosystem mod finansiel kriminalitet, hvor private virksomheder, forskere og myndigheder samarbejder om løsninger.

Iværksætteri og entreprenørskab

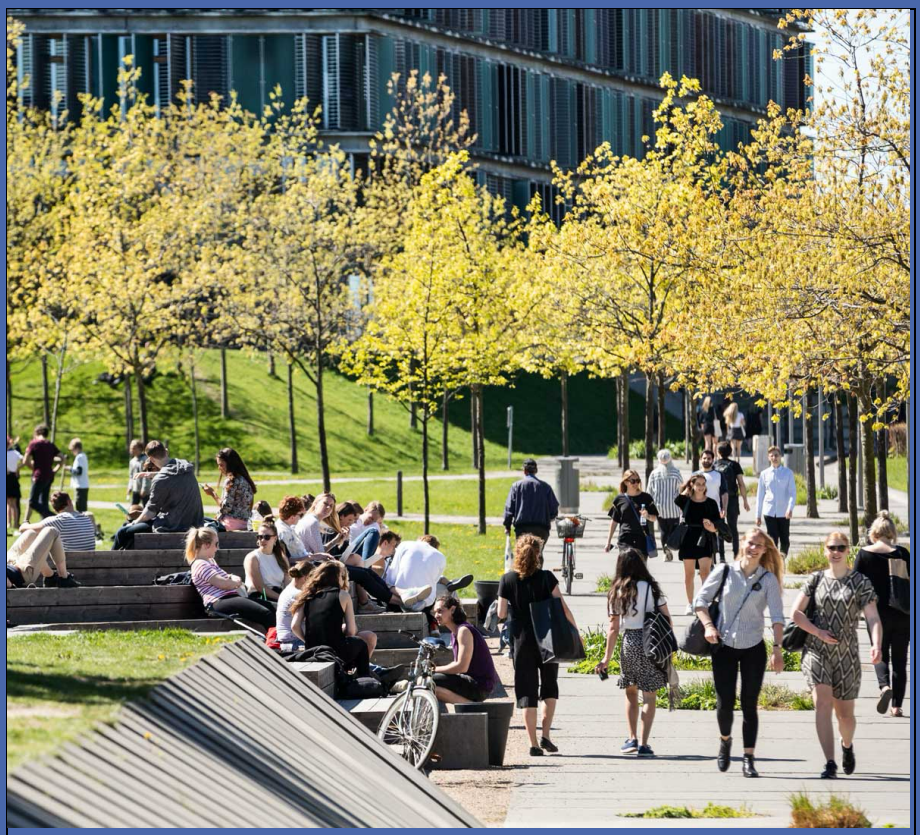
Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er CBS' internationale entreprenørskabshub, der fungerer som inkubator, accelerator og kompetencecenter for studenter og forskningsbaserede startups. CSE tiltrækker et globalt netværk af mentorer, investorer, virksomheder og studerende, og fungerer som en international platform, hvor idéer udvikles, skaleres og omsættes til forretning. Således har over 50% af CSE founders anden nationalitet end dansk, og founders kommer fra i alt 56 forskellige lande.

CSE's programmer – herunder EXPLORE, Change Challenge, Deep Green Innovators og OpenInnovation – er designet til at forbinde studerende og forskere med internationale virksomheder, mentorer og innovationsmiljøer. Programmerne er åbne for studerende og forskere fra mange lande, og arbejdet foregår i internationale teams og med global impact-orientering i fokus.

CSE fungerer som brobygger mellem danske og internationale investorer, eksperter og startup-miljøer, og giver mulighed for, at mange startups allerede i præ-inkubationsfasen arbejder med globale markeder som mål. CSE's programmer udvikles i samarbejde med globale virksomheder og internationale rådgivere. Et eksempel er Change Challenge, som er udviklet i partnerskab med Deloitte. Programmet anvender internationale caseformater og globale problemstillinger som drivkraft for innovation. Et andet eksempel er Deep Green Innovators, som forbinder forskning, startups og internationale eksperter om bæredygtige løsninger, der kan skaleres globalt, særligt inden for grøn teknologi og cirkulære forretningsmodeller.

Sprogpolitik og parallelsproglighed på universiteterne

CBS har ikke en egentlig sprogpolitik men følger Danske universiteters princip om parallelsproglighed: dansk som hovedsprog side om side med engelsk (og andre relevante sprog) – med et pragmatisk valg af sprog efter formål og målgruppe. Styrelsen for Forskning og Uddannelse har på uddannelsesområdet præciseret rammerne for sproglig omlægning og blandede udbud (fx at engelsksprogede obligatoriske elementer kan indgå på danske uddannelser og omvendt, under forudsætning af en klar sproglig identitet). Fra tid til anden påvirkes universiteterne af politiske strømninger omkring brugen af engelsk i uddannelse og administration.



STRATEGY FOR INTERNATIONAL EDUCATION AT CBS

"To be world-class,
you need the world in your class"

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Punkt 4, Bilag 3: 4.3_Bilag 3_Baggrundsinfo_Intstrat 25 A.pdf

TABLE OF CONTENT

Strategy for International Education at CBS - 2030 3

Introduction 3

Vision & Mission 3

Goals 4

1.1. Recognition & Academic Excellence 5

1.2. More students should gain international experience 5

1.3. International Classroom 6

1.4. Internationalisation in a new educational landscape 6

1.5. Attract more international students 6

1.6. Internationalisation based on CBS's strategy and Nordic Nine (capabilities) 7

This report is prepared by the International Education Committee
for The Dean of Education, Anna Thomasson.

The International Education Committee consists of
Alexander Sebald (Chair),
Henrik Sornn-Friese,
Bersant Hobdari,
Martin Jes Iversen,
Mette Kloch and
Wilbert van der Meer.

It is approved by senior management September 2025

Punkt 4, Bilag 3: 4.3_Bilag 3_Baggrundsinfo_Intstrat 25 A.pdf

STRATEGY FOR INTERNATIONAL EDUCATION AT CBS - 2030

INTRODUCTION

Internationalisation is essential for providing high-quality, competitive education, fostering innovation, and preparing students for management and leadership roles in globally interconnected businesses and organisations. Since its founding in 1917, CBS has prioritized the internationalisation of Danish business life as a core mission. This is mirrored in CBS' large number of international students, teachers, researchers and staff.

CBS is a globally recognized international university. We host guests, students, and staff from around the world, organize major conferences, and collaborate with leading researchers and institutions. Our graduates find jobs in international companies in Denmark and abroad. However, the dynamic global landscape introduces new challenges that CBS must address.

This is reflected in CBS's overall strategy, and in this sub-strategy we will focus on the continued internationalisation of CBS:

1. What is CBS's overall ambition for international education by 2030?
2. What will be the main priorities for international education at CBS?
3. How will CBS achieve these priorities in terms of activities, organisational structure, and performance indicators?

VISION & MISSION

The following three elements of the existing overall CBS strategy will serve as guiding principles to ensure organisational consistency:

CBS will leverage global intellectual leadership to transform society through business by addressing grand societal challenges (from vision).

CBS is committed to both disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and educational programmes (from mission).

CBS will enhance learning abroad as a transformative experience for students in all degree programmes (from connecting priorities).

These elements define the core principles of CBS's overarching ambition for international education. By 2030, CBS envisions continuing to offer a world-class international learning experience rooted in the

Punkt 4, Bilag 3: 4.3_Bilag 3_Baggrundsinfo_Intstrat 25 A.pdf

highest academic standards.

We will address these guiding principles of the CBS strategy in a manner that reflects the full breadth of CBS's operations and supports its continued development as a leading international business school:

- Provide students with an **international mindset and competencies** that are crucial for their career opportunities and for the sustainability and competitiveness of Denmark and Europe.
- Our goal is to meet the **highest international educational standards** by constantly developing our educational efforts and collaborating with and benchmarking against the best universities and business schools.
- **Strengthen CBS's recognition and attractiveness** among students and scholars, contributing towards the academic and financial sustainability of CBS.

A central part of CBS's mission is to provide students with the relevant skills and competencies needed in a rapidly evolving global landscape. Our student-centered approach places their development at the core, while also aiming to deliver a highly qualified workforce to Danish and international businesses. To remain among the world's most respected institutions, we must continue to sharpen our profile, prioritize strategic initiatives, and maintain an unwavering commitment to quality and reputation.

As a foundation for these efforts, CBS's Nordic Nine capabilities serve as a unique starting point for leveraging our Nordic background to operate internationally, sustainably, and with a positive impact on the surrounding society.

GOALS

It is important to emphasize that internationalisation has been a key focus for CBS for many years, and today we hold an exceptional position compared to many of our peers. We educate internationally oriented graduates, benchmark ourselves against the best partners, and have a very good international reputation.

The task ahead is primarily to sustain and build upon the strong foundation already in place. At the same time, we must remain mindful of growing international competition and ensure that our offerings continue to meet the highest global standards.

There is always room for improvement, and our approach to internationalisation must continually adapt and advance in response to new demands and an ever-changing global landscape. These adjustments and new initiatives must be pursued with a clear focus, but not at the expense of the extensive work already being carried out today in collaboration with top partners within an international environment featuring leading scholars and through the exchange of many talented students.

With the above as a backdrop, CBS has identified six goals for its internationalisation efforts through 2030:

- Recognition & academic excellence
- More students should gain international experience
- International classroom
- Internationalisation in a new educational landscape

Punkt 4, Bilag 3: 4.3_Bilag 3_Baggrundsinfo_Intstrat 25 A.pdf

- Attract more international students
- Internationalisation based on CBS's strategy and Nordic Nine (capabilities

1.1. RECOGNITION & ACADEMIC EXCELLENCE

We aim to maintain and further develop CBS's high international recognition. This recognition is not only crucial for our successful internationalisation but also for all of CBS's activities, including student and staff recruitment, attracting funding, publishing, and professional success of graduates. The quality of all CBS activities impacts our institution's educational reputation. It is especially important who we manage to collaborate with and whether we have opportunities that stand out and make us interesting as a partner university.

It is a CBS key principle to collaborate with the best and most recognized universities and business schools around the world and to participate in the right alliances and selective partnerships, which also implies a commitment to delivering high-quality offerings, including elite offerings, and maintaining accreditations and rankings.

The value of an alliance to CBS is primarily determined by its potential to enhance CBS's opportunities and reputation — as well as those of our scholars and students. We seek to engage in alliances that offer access to the world's leading institutions across a broad geographic spectrum. These alliances should connect us to cutting-edge knowledge within our academic disciplines — both in areas where we are already strong and in areas where we can benefit from the expertise of others. In this way, alliances serve not only academic purposes but also support our broader strategic goals, including collaboration on addressing complex societal challenges.

In addition to global alliances, we are committed to identifying strategic partnerships that support our educational portfolio and benefit the Danish business community. This involves ensuring a diverse and relevant set of global partners. For instance, CBS aims to expand student exchange opportunities in underrepresented regions, such as parts of the Global South, including Africa. Such engagement contributes to the international knowledge ecosystem while also supporting Danish companies that are increasingly active in these regions.

Furthermore, CBS will engage in close collaboration with other Nordic business schools, with whom we often share values and interests. We do not view these schools as competitors; on the contrary, Nordic initiatives can enhance our visibility and impact globally and help steer us toward our shared goals.

Moreover, CBS faces the ongoing challenge of competing internationally as a publicly funded university, expected to deliver education at a level comparable to that of top-tier institutions with significant tuition revenues and large endowments. To succeed, we must capitalize on our strengths — including our scale and research excellence — to deliver high-quality offerings that make us a desirable partner. This includes ensuring that international students have access to strong academic options, such as high-quality electives, which reflect our commitment to excellence.

1.2. MORE STUDENTS SHOULD GAIN INTERNATIONAL EXPERIENCE

All CBS degree programmes are designed to prepare students for an international market. It is the responsibility of the study boards to ensure that this is reflected in the learning objectives for the entire portfolio of courses and in the programmes' competency profiles.

To reinforce CBS' strong international focus in our educational profile, the International Educational Committee will explore the development of an internationalisation index, potentially with an international benchmark.

A larger proportion of students should have the opportunity to study at a foreign university during their studies. This requires both a continuous expansion of the number of available spots and the addition of new options for international stays to our portfolio.

1.3. INTERNATIONAL CLASSROOM

CBS aims to further support and extend the international experience students have at CBS. CBS's educational offering is already very international with a large number of international students, teachers, researchers, and staff.

CBS would like to leverage this unique international learning environment to create an international learning experience 'at home'. In this way, CBS not only recognizes the diverse backgrounds of their teachers and students but also stays a highly attractive learning environment for students in an interconnected world, where people from different countries and cultures need to communicate, learn and problem solve together. At the same time, CBS' international classroom also provides the opportunity to provide a learning experience based on CBS' Nordic Nine (capabilities) (see also paragraph 6).

1.4. INTERNATIONALISATION IN A NEW EDUCATIONAL LANDSCAPE

The Danish Government has introduced new short master's programmes and industrial master programmes (erhvervskandidat) as an important element in the Danish University landscape. It is important for CBS that we also offer opportunities for an international experience in these programmes. This means a need for shorter exchanges at different time slots, new formats etc. CBS will adapt to the demand for shorter exchanges while maintaining internationalisation windows in all programmes even if they are shorter (e.g. quarter or summer exchanges). Embedded semester exchanges can be established where relevant.

Lifelong learning will play a larger role in CBS's portfolio aligning with societal needs. Our executive education activities are a key component of CBS's international education profile, and one of CBS's unique selling points - also within lifelong learning - is our strong internationalisation. This should be leveraged both to create a relevant and attractive offering and to increase the number of Danish and international participants in lifelong learning.

Even in the primarily Danish-taught programmes (HD and master), the international profile and standard contribute to our overall attractiveness. In the field of executive education, an international curriculum, international faculty, and study visits or residencies abroad must remain key elements.

1.5. ATTRACT MORE INTERNATIONAL STUDENTS

Attracting more international students is a goal for short- and long-term exchanges, as well as full-degree international students.

Attracting more exchange students is necessary to send more of our own students to partner institutions abroad. This is primarily achieved through partnership agreements, but it also requires a broad and high-quality course offering at CBS and the ability to provide students with housing options in Copenhagen. Moreover, such attraction is only possible when supported by a strong institutional reputation.

CBS is in a very good position to potentially attract more fee-paying students for full-degree programmes, as well as for electives, semesters, short courses, and similar formats. Due to Danish regulations, it is currently not possible to admit more European students, which means that growth must come from outside the EU.

CBS, Denmark, and the Nordic region have a strong reputation and are attractive as educational destinations. We can make better use of our visibility in a range of international fora and the fact that we have many active researchers across a broad spectrum of business disciplines. This can be reinforced by students who have had positive exchange experiences at CBS at the undergraduate level and by offering attractive short English-language master's programmes under the new regulations for 75 ECTS master programmes.

A significant increase in the number of international full-degree students will, however, require better support for their stay, both practically and socially. Access to housing, social inclusion, academic advising, etc., are essential for recruiting and retaining these students — perhaps especially those from non-Western countries. There will be costs associated with this, but the revenue from non-EU students is higher. In addition, this is one of the few areas where CBS is allowed to recruit more students.

1.6. INTERNATIONALISATION BASED ON CBS'S STRATEGY AND NORDIC NINE (CAPABILITIES)

CBS' internationalisation efforts must support and contribute to CBS's overarching goal of transforming society through business and preparing our students to take responsibility for societal challenges. This is reflected in our shared learning goals called the 'Nordic Nine'. Fostering a global mindset is a component of the Nordic Nine. However, CBS's distinctiveness in a broad sense should be evident in our work with both incoming and outgoing students.

Central elements in CBS's educational activities in the coming years are 'Sustainability' and 'Responsible leadership'. Interest in CBS and Denmark is growing because it is expected that we can contribute to solutions for complex problems in this context. The international activities at CBS will contribute to a greater understanding and knowledge of how we can live sustainably.

Ultimately, we believe that bringing together young students and future leaders from diverse countries and cultures holds intrinsic value — serving as a powerful antidote to rising nationalism and insularity. While agreement is not always necessary, engagement is: through collaboration and dialogue, we can learn from one another and help shift the focus from nations to people.

Punkt 4, Bilag 3: 4.3_Bilag 3_Baggrundsinfo_Intstrat 25 A.pdf

International Education Committee

Copenhagen Business School

Finsensvej 6D
2000 Frederiksberg
Denmark

cbs.dk

Punkt : 15.05-15.15: Pause

Punkt 6: 15.15-15.25: Orientering om den aktuelle politiske situation

PKT. 6 - ORIENTERING OM 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:
6.1: Orientering om den aktuelle politiske situation marts 2026.

Orientering om den aktuelle politiske situation marts 2026

Folketingsvalg 2026
Som følge af valgudskrivelsen er det parlamentariske arbejde i folketinget, politikudvikling og lovforberedende arbejde i departementer, samt ministeraktiviteter sat i bero. Det betyder bl.a., at ministeren har aflyst sin deltagelse i CBS' årsfest, og at ministerens Uddannelses- og Forskningsmøde 2026, der skulle være afholdt 19.-20. marts, er aflyst.

Søren Hvidkjær udpeget til Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd
Regeringen har den 23. februar 2026 udpeget formand og medlemmer til Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd, blandt de nye medlemmer Søren Hvidkjær fra CBS. Professor og forskningsdirektør Thomas Bjørnholm, Villum Fonden, er udpeget som ny formand.

Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd har til formål at fremme udviklingen af dansk forskning, teknologiudvikling og innovation til gavn for samfundet og yder uafhængig og uvildig rådgivning til uddannelses- og forskningsministeren, Folketinget og øvrige ministre. Rådet er nedsat ved lov og består af en formand og otte medlemmer, udpeget i deres personlige egenskab for tre år med mulighed for genudpegelse i yderligere tre år.

Status på statens arbejdsprogram
Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) har engageret Boston Consulting Group (BCG) til at gennemføre en analyse af forskningsadministration, uddannelses-administration og generel administration på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner. Formålet er at skabe et samlet overblik over administrative omkostninger og identificere muligheder for regelforenkling og effektivisering.
Der foreligger en politisk aftale om at omfordele 0,5 mia. kr. fra forskningsadministration til forskning. Denne omallokering omfatter udelukkende universiteternes forskningsadministration; der er ikke truffet politiske beslutninger om tilsvarende besparelser eller omprioriteringer inden for uddannelsesadministration eller generel administration. Samtidig er der endnu ikke foretaget en udmøntning af besparelserne på de enkelte universiteter.

På det seneste møde mellem UFM og landets universitetsdirektører blev der rejst kritiske spørgsmål til både datagrundlaget og BCG’s foreløbige observationer og anbefalinger. Universiteterne har efterlyst større transparens i datakilder, metode og sammenlignelighed på tværs af institutionerne.

BCG’s afrapportering var planlagt til midten af marts, men arbejdet er sat på pause som følge af det udskrevne folketingsvalg. Der er dog indikationer på, at UFM ønsker, at BCG færdiggør den faglige analyse, mens den politiske opfølgning må afvente en ny regering.

PKT. 7 - FORRETNINGSEFTERSYN FOR FORSKNING, INNOVATION OG SAMFUNDSPÅVIRKNING 2026

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn.

Bestyrelsen forelægges et forretningseftersyn af CBS' portefølje for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Eftersynet følger det reviderede koncept for regelmæssige forretningseftersyn, som blev implementeret i 2025.

Eftersynet giver et samlet overblik over udviklingen i perioden 2021-2025 baseret på centrale nøgletal vedrørende ph.d.-studerende, rankings, publikationer, ekstern finansiering og samfundsmæssig impact. Innovation og impact er udviklingsområder, hvor datagrundlaget er under opbygning, og indgår derfor kun i begrænset omfang i dette eftersyn.

Gennemgangen viser, at CBS står på et solidt fundament med høj international forskningskvalitet, stærkt akademisk gennemslag, omfattende internationale samarbejder og et betydeligt hjemtag af eksterne midler. Samtidig peger eftersynet på behovet for en tydeligere strategisk retning, der styrker sammenhængen mellem forskning, innovation og samfundspåvirkning og dermed CBS' position som forskningsbaseret samfundsaktør.

På bestyrelsesmødet vil Morten Frederiksen, dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning, præsentere de centrale konklusioner fra forretningseftersynet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager forretningseftersynet for forskning, innovation og samfundspåvirkning til efterretning.

Bilag:
7.1: Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 2026.

Punkt 7 Bilag 1 7.1_Bilag 1_Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 2026.pdf

FORRETNINGSEFTERSYN FOR FORSKNING, INNOVATION OG SAMFUNDSPÅVIRKNING 2026

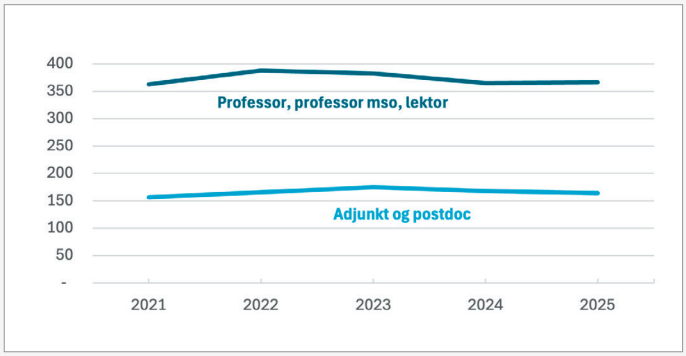
Forretningseftersynet giver overblik over udviklingen i CBS' forskningsvirksomhed i perioden 2021-2025 via centrale nøgletal om forskerbestand, ph.d.-studerende, rankings, publikationer, eksternt finansierede projekter og samfundsmæssig impact.

Eftersynet viser, at CBS' forskning er kendetegnet ved høj international kvalitet og betydelig samfundsmæssig relevans.

CBS publicerer fortsat i højt rangerede tidsskrifter, har solidt akademisk gennemslag, indgår i mange internationale forskningssamarbejder og har et betydeligt hjemtag af eksterne forskningsmidler. Samtidig har forskningen stor samfundsmæssig anvendelighed, hvilket bl.a. ses ved, at en stor mængde CBS-forskning citeres i policy-dokumenter.

Forskerbestand

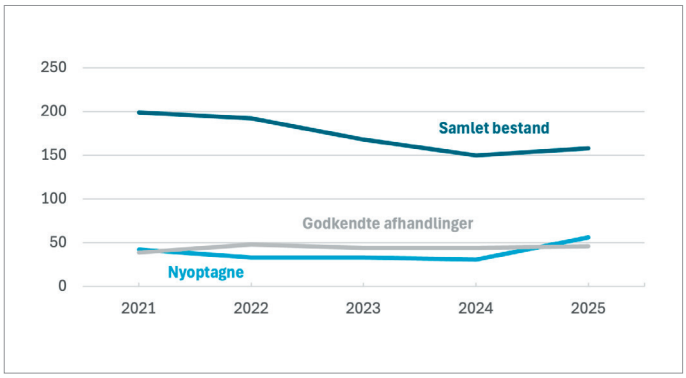
Stabilitet i antal årsværk for videnskabelige medarbejdere (VIP).



Kilde: *SLS via Insight*
Note: *Figuren indeholder ikke videnskabelige assistenter og seniorrådgivere*

Ph.d.-studerende

Fald i den samlede ph.d.-bestand siden 2021. Optaget af nye ph.d.-studerende blev øget markant i 2025 efter nogle år med lavere optag.



Kilde: *Research Planner*

Rankings

CBS klarer sig stærkt på relevante internationale rankings og placerer sig helt i toppen inden for kernen af business school-fag som fx erhvervsøkonomi, ledelse og finansiering. Samtidig markerer CBS sig solidt i bredden af samfundsvidenskabelige discipliner og er begyndt at gøre sig gældende på rankings, der måler impact og innovation.

Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects

	2021	2022	2023	2024	2025
Business Administration	76-100	45	2	1	1
Management	25	19	15	5	6
Finance	42	39	26	26	19
Library & Information Science	23	15	18	11	32
Hospitality & Tourism Management	-	42	35	50	51-75
Economics	101-150	101-150	76-100	76-100	76-100
Public Administration	51-75	76-100	51-75	39	76-100
Political Sciences	76-100	101-150	76-100	101-150	101-150
Sociology	51-75	51-75	76-100	76-100	151-200

QS World University Ranking

	2021	2022	2023	2024	2025
Social Sciences and Management	54	53	80	71	51

FT impact ranking

CBS er i 2025 placeret som nr. 24 på verdensplan på Financial Times Research Insights Ranking: measuring impact.

FT innovation ranking

Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er i 2025 for første gang placeret på Financial Times Europe's Leading Start-up Hubs Ranking som nr. 84.

Publicering

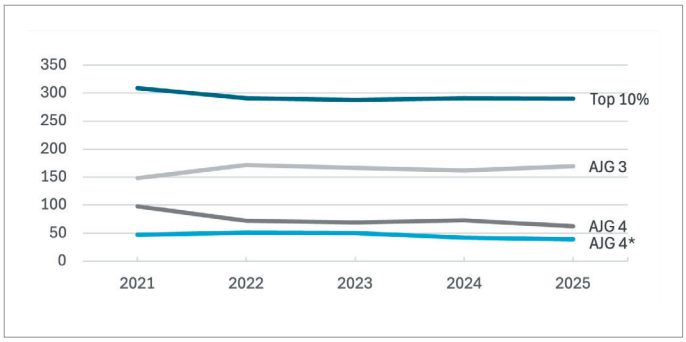
CBS publicerer på et stabilt og højt internationalt niveau med en betydelig andel artikler i de mest anerkendte tidsskrifter inden for business og samfundsvidenskab. Samtidig har forskningen en stærk international dimension – CBS er det danske universitet med næstflest internationale samarbejdspublikationer, kun overgået af DTU[1] – hvilket samlet set understreger høj kvalitet og et markant akademisk gennemslag.

Målt på citationer vægtet efter akademisk felt har forskning fra CBS den højeste akademiske impact i forhold til de europæiske business schools, vi sammenligner os med.

Artikler i toptidsskrifter

Stabilt højt niveau af publikationer i tidsskrifter i toppen af AJG-listen samt i de 10 pct. højest rangerede tidsskrifter i forskningsdatabasen Scopus.

Kilde: PURE

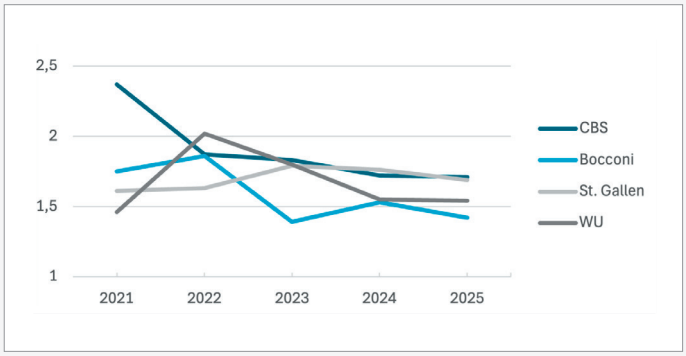


Akademisk impact

Field-weighted citation impact måler, i hvilket omfang CBS' publikationer citeres sammenlignet med verdensgennemsnittet inden for de enkelte fagområder. En værdi over 1 indikerer højere impact end gennemsnittet.

Kilde: Scopus og SciVal

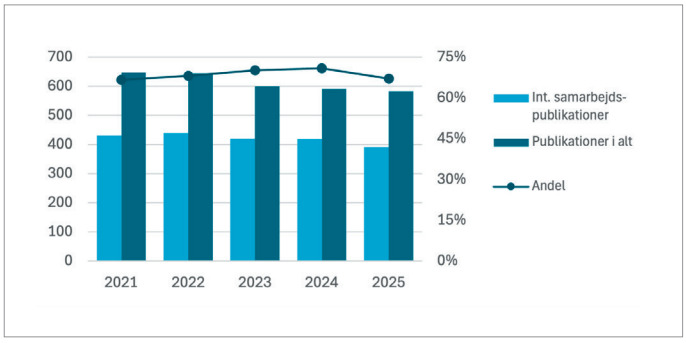
Note: Benchmarking med tre europæiske top business schools: Università Bocconi, Universität St. Gallen og Wirtschaftuniversität Wien.



Internationalt samarbejde om publikationer

Omkring 70 pct. af CBS' publikationer fra perioden 2021-2025 er udarbejdet i internationale samarbejder.

Kilde: PURE



Ekstern finansiering af forskningen

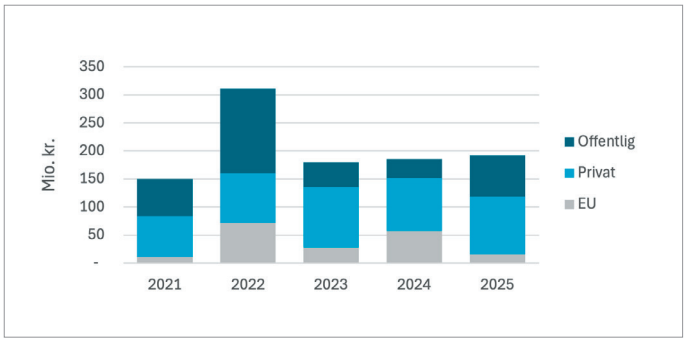
CBS har et solidt og stigende hjemtag af eksterne forskningsmidler fra en bred kreds af nationale og internationale bevillingsgivere, med 2022 som rekordår som følge af en større bevilling til et grundforskningscenter. Andelen af prestigefulde excellencemidler og en løbende tilgang af nye Principal Investigators (PIs) vidner om høj forskningskvalitet og en stærk administrativ understøttelse.

Samtidig er der potentiale for en yderligere strategisk prioritering af finansieringsindsatsen, så den i endnu højere grad understøtter CBS' langsigtede udvikling.

Bevillingstilsagn

Stigende hjemtag af eksterne midler fra forskellige bevillingskilder med 2022 som rekordår.

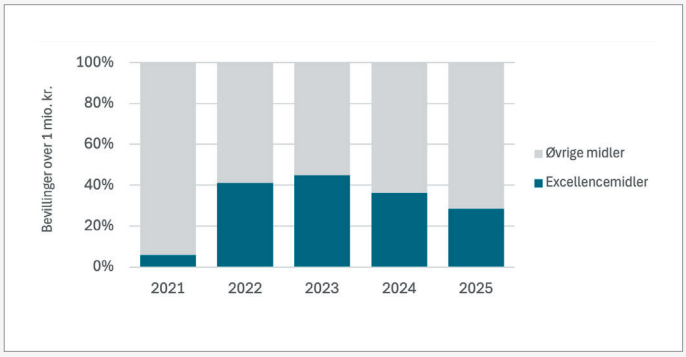
Kilde: Navision Stat via Insight



Excellencemidler

6–45 pct. af de årlige bevillinger over 1 mio. kr., som CBS hjemtager, er excellencemidler, fx ERC og DFF Sapere Aude. Dvs. prestigefulde individuelle bevillinger til at støtte fri forskning af højeste kvalitet.

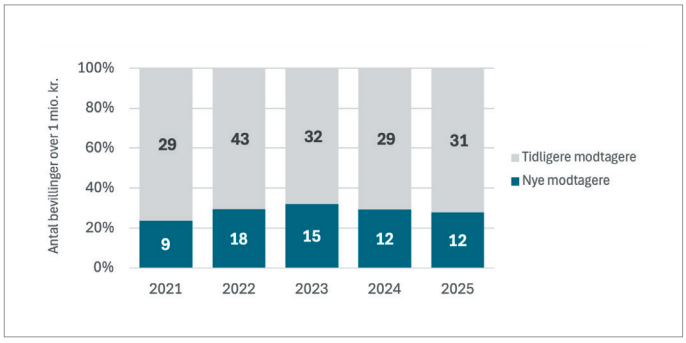
Kilde: PURE & Navision Stat



Bevillinger til nye modtagere

I årene 2021-2025 er gennemsnitligt 29 pct. af nye bevillinger over 1 mio. kr. gået til forskere, som ikke tidligere har modtaget en bevilling.

Kilde: Navision Stat via Insight



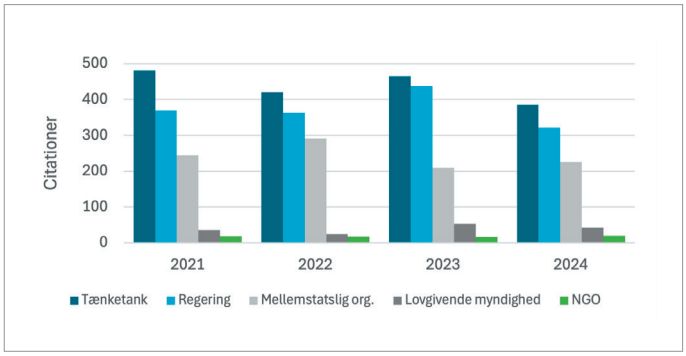
Samfundsmæssig impact

På innovations- og impactområdet er datagrundlaget fortsat under opbygning, og forretningseftersynet præsenterer derfor de indikatorer, der aktuelt er tilgængelige. Disse peger på et tydeligt samfundsmæssigt gennemslag af CBS' forskning, bl.a. i form af medieomtale, samarbejder med erhvervslivet og citationer i policy-dokumenter. Udviklingen af et mere dækkende og systematisk vidensgrundlag er et centralt udviklingspunkt fremadrettet.

Forskning citeret i politiske kilder

CBS' forskning citeres særligt af tænketanke og i regeringsdokumenter. CBS er det danske universitet, hvis forskning oftest citeres i policy-dokumenter.[2]

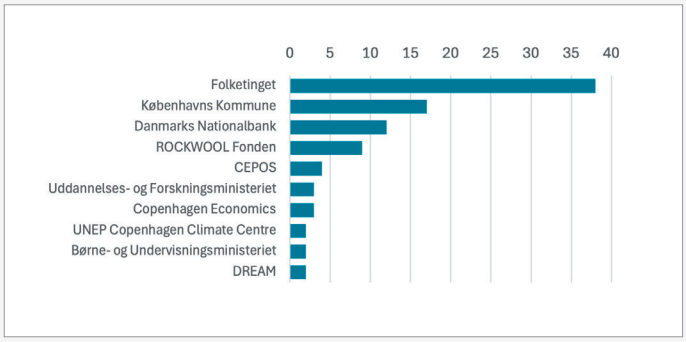
Kilde: Overton
Note: 2025 indgår ikke i analysen, da al data endnu ikke indsamlet.



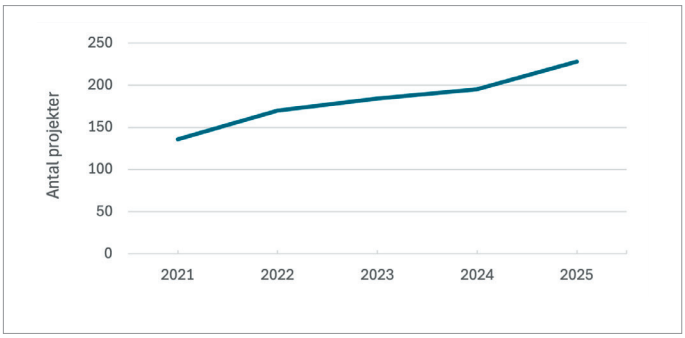
Forskning med aftryk i dansk politik

I perioden 2021-2024 er CBS' forskning blevet citeret 38 gange af Folketinget.

Kilde: Overton
Note: Sum af citationer i 2021-2024. 2025 indgår ikke i analysen, da al data endnu ikke indsamlet.



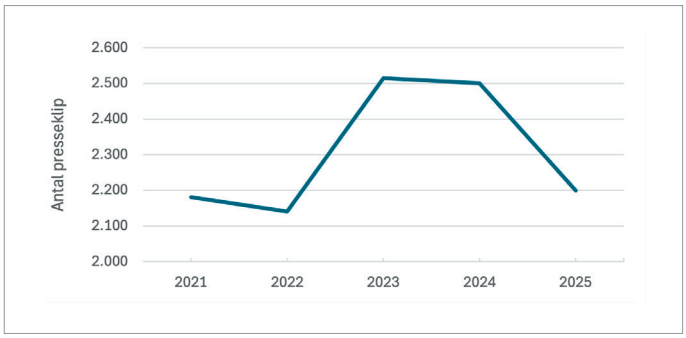
Projekter med erhvervslivet



CBS registrerer et stigende antal projekter med aktører fra erhvervslivet

Kilde: Navision

Forskning i pressen



Antal presseklip med citeret CBS-forskning

Kilde: PURE

På vej mod en strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Forretningseftersynet peger på et potentiale for yderligere at styrke CBS' gennemslagskraft og position som forskningsbaseret samfundsaktør. Det kalder på en styrket sammenhæng mellem forskningens kvalitet, dens samfundsmæssige gennemslag og de tilhørende understøttende indsatser – og på en tydeligere strategisk retning, som samler forskning, innovation og samfundsmæssig impact i en fælles ramme.

Behovet understreges af den nyligt indgåede politiske aftale om styrket viden- og teknologioverførsel, som lægger op til at indskrive videnbaseret innovation i universitetslovens formålsbestemmelse. Universiteterne får dermed eksplicit til opgave at understøtte videnbaseret innovation med afsæt i deres uddannelses- og forskningsaktiviteter, herunder etablering af nye, videnbaserede virksomheder.

Dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning igangsætter nu arbejdet med en samlet strategi for området, som fastlægger ambitioner, prioriteringer og tydelige sammenhænge mellem kvalitet, finansiering, entreprenørskab og samfundsmæssigt gennemslag.

På baggrund af forretningseftersynet vil følgende indgå i strategiudviklingen:

- Styrke datagrundlaget om innovation, entreprenørskab, partnerskaber og praksissamarbejder for at sikre et solidt strategisk beslutningsgrundlag – og samtidig styrke den samlede fortælling om omfanget og betydningen af CBS' forskningsbaserede samfundsbidrag.

- Øge ph.d.-bestanden, som er faldet markant siden 2021, for at understøtte forskningskapacitet og talentudvikling – herunder etablere flere ph.d.-samarbejder med praksis.

- Skærpe den strategiske tilgang til ekstern finansiering, herunder tydeliggøre hvilke bevillinger og kilder der bedst understøtter CBS' faglige styrkepositioner og samfundspåvirkning, men samtidig have fokus på bevillingers betydning for den enkelte forskers karriereforløb.

1) Elsevier, Denmark as a Science Nation. Current status, 2026, s. 13.
2) Ibid., s. 20.

Punkt 8: 15.35-15.45: Afrapportering på akademisk frihed

PKT. 8 – AFRAPPORTERING VEDRØRENDE AKADEMISK FRIHED PÅ CBS 2025

Spor 1: Løbende og systematisk orientering.

Bestyrelsen drøftede og godkendte på sit møde d. 25. november 2022 *CBS Freedom of Expression Resolution* (dansk oversættelse i bilag 8.2). Ved samme lejlighed besluttede bestyrelsen, at den fremover skal modtage en årlig status på arbejdet med akademisk frihed på CBS.

Notatet *Afrapportering vedr. akademisk frihed på CBS 2025* (bilag 8.1) giver et overblik over de initiativer og overvejelser, der har præget arbejdet med akademisk frihed på CBS og i universitetssektoren bredt i det forgangne år. Afrapporteringen afdækker tre emner: 1) Beskyttelse mod chikane, 2) Reaktioner på øget pres på amerikanske universiteter og 3) Nationale politiske initiativer.

CBS' direktion lægger vægt på, at det er særligt væsentligt at værne om den akademiske frihed i en tid med tiltagende globale spændinger og politisk polarisering. CBS' erklæring om ytringsfrihed er et væsentligt fundament for at kunne gøre dette. Direktionen vil fortsat følge den nationale og internationale udvikling og overveje, om det bliver nødvendigt med yderligere tiltag for at sikre den akademiske frihed i Danmark og på CBS.

Det indstilles, at:
- Bestyrelsen tager orienteringen om akademisk frihed på CBS til efterretning.

Bilag:
8.1: Afrapportering vedr. akademisk frihed på CBS 2025
8.2: Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Afrapportering vedr. akademisk frihed på CBS 2025

Marts 2026

Siden vedtagelsen af *erklæringen om ytringsfrihed ved CBS* i november 2022 har CBS årligt gjort status på arbejdet med at sikre den akademiske frihed.

Dette notat giver et overblik over de initiativer og overvejelser, der i 2025 har præget arbejdet med akademisk frihed på CBS og i universitetssektoren bredt. Afrapporteringen omhandler: 1) Beskyttelse mod chikane, 2) Reaktioner på øget pres på amerikanske universiteter og 3) Nationale politiske initiativer.

1. Beskyttelse mod chikane

Det fremgår af CBS' erklæring om ytringsfrihed, at CBS har et ansvar for både at fremme den frie debat og den frie tanke og for at beskytte denne frihed, hvis den udfordres – uanset om presset kommer internt eller udefra.

I forlængelse heraf tilsluttede Danske Universiteter sig i december 2024 – i dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet – fire fælles principper om anti-chikane på de danske universiteter. Principperne understreger, at chikane, utryghed og intimiderende adfærd ikke er forenelig med universiteternes værdier, og at der skal være klare rammer for en tryg og respektfuld debatkultur.

En væsentlig forudsætning for den akademiske frihed er, at CBS' forskere ikke udsættes for chikane eller truende henvendelser. CBS opdaterede i 2022 sin politik for håndtering af chikanerende eller truende henvendelser til CBS-forskere. Ansvaret er placeret i CBS HR & Legal.

Politikken giver mulighed for at tage forskellige redskaber i brug afhængigt af grovheden af henvendelserne, fx:

- blokering af afsender fra at sende mails til CBS
- dialog og rådgivning af den berørte forsker
- politianmeldelse i særligt grove tilfælde

CBS HR & Legal har i 2025 ikke modtaget henvendelser fra CBS-forskere eller institutter om tilfælde af chikane eller trusler.

2. Reaktioner på øget pres på amerikanske universiteter

I foråret 2025 opstod der markante spændinger mellem den amerikanske Trump-administration og flere amerikanske universiteter. Administrationen truede med at tilbageholde føderal finansiering og rettede kritik mod universiteterne for bl.a. håndteringen af antisemitisme, begrænsning af konservative synspunkter samt et omfattende fokus på diversitet, lighed og inklusion (DEI).

Udviklingen medførte betydelig international opmærksomhed og skabte økonomisk og institutionel usikkerhed på en række amerikanske universiteter. Samtidig blev det vanskeligere for ph.d.-studerende og yngre forskere at opnå fastansættelser (tenure), og flere europæiske universiteter oplevede øget interesse fra forskere med tilknytning til USA.

Situationen gav anledning til en værdimæssig markering fra CBS' side. Direktionen understregede offentligt, at akademisk frihed og ytringsfrihed udgør fundamentet for alt akademisk arbejde – også på CBS.[1] Direktionsmedlemmer udtrykte desuden solidaritet med amerikanske universiteter og opfordrede forskere, der ønskede et midlertidigt nyt akademisk hjem, til at tage kontakt.[2]

Formålet var både at tydeliggøre CBS' principielle position i spørgsmålet om akademisk frihed og at signalere åbenhed over for internationale forskere i en situation præget af politisk og institutionelt pres.

3. Nationale politiske initiativer

Arbejdet med at styrke rammerne for akademisk frihed har i 2025 og begyndelsen af 2026 også været præget af nationale politiske initiativer.

Det opdaterede nationale kodeks for integritet i forskning blev færdiggjort i begyndelsen af 2026.[3] CBS har bakket op om, at akademisk frihed er tydeligt indskrevet i kodekset som en grundlæggende forudsætning for ansvarlig forskning. For så vidt angår akademisk frihed, giver det opdaterede kodeks ikke anledning til justeringer af CBS' interne procedurer. CBS er i gang med at vurdere, om relaterede retningslinjer – herunder inden for research data management og brug af AI i forskning – bør opdateres i lyset af det samlede kodeks og den teknologiske udvikling.

I februar 2026 indkaldte uddannelses- og forskningsministeren desuden til et nationalt topmøde om akademisk frihed. Topmødet samlede repræsentanter fra universiteter, forskningsorganisationer og myndigheder med henblik på at drøfte den aktuelle situation og eventuelle behov for yderligere initiativer. CBS var repræsenteret ved prorektor og flere videnskabelige medarbejdere, herunder en professor som paneldeltager. Debatten handlede om, hvilke barrierer der kan være for en fri, kritisk og åben videnskabelig debat i Danmark og om betydningen af transparente karriereveje og en god demokratisk kultur på universiteterne.

De nationale initiativer afspejler, at akademisk frihed fortsat har betydelig politisk og samfundsmæssig bevågenhed. CBS følger udviklingen tæt og vil løbende vurdere, om der er behov for yderligere tiltag for at sikre og understøtte den akademiske frihed på CBS.

---

[1] "Akademisk frihed er en urokkelig værdi for CBS", 10. april 2025, cbs.dk.
[2] LinkedIn-opslag af Peter Møllgaard; LinkedIn-opslag af Søren Hvidkjær.
[3] Det danske kodeks for integritet i forskning. Opdateret udgave, januar 2026.

Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Ytringsfrihed er sikret i den danske grundlov såvel som i menneskerettighedskonventioner, der er ratificeret af Danmark. Derudover er akademisk frihed sikret i EU's charter om grundlæggende rettigheder og den europæiske menneskerettighedsdomstols retspraksis. Copenhagen Business School værner om denne frihed, da den er fundamentet for åben dialog og drøftelse af forskelligartede ideer og synspunkter. Viden fremmes netop bedst igennem fordomsfri og åbensindet undersøgelse af og samtale om konkurrerende ideer. Af disse årsager tilstræber CBS at sikre at alle ved CBS har det bredest mulige råderum til at tale, skrive, lytte, udfordre og lære.

CBS forpligter sig grundlæggende til princippet om ikke at undertrykke debat eller overvejelse, blot fordi andre mener at de fremsatte ideer er ubehagelige eller stødende. Det er op til den enkelte, og ikke til CBS som institution, at tage stilling til ideer, ligesom det er op til den enkelte at reagere ikke ved at forsøge at undertrykke, men ved åbent at udfordre de ideer som man måtte være imod. Det er ikke CBS' opgave at forsøge at beskytte nogen hverken ved eller uden for CBS mod ideer og holdninger, som vedkommende måtte finde uønskede, forkerte eller stødende.

I krydsfeltet mellem vores forpligtigelse til at sikre ytringsfrihed og til at værne om vores fælles værdier ligger forventningen om et inkluderende lærings- og arbejdsmiljø. CBS værdsætter i høj grad inklusion, mangfoldighed, god tone og gensidig respekt. Samtidig vil CBS ikke begrænse ytringer, fordi nogen måtte finde dem stødende. Kontroverser over ytringer er en læringsmulighed snarere end en anledning til at sanktionere.

Som en naturlig følge af CBS' tilsagn om at beskytte og fremme ytringsfrihed skal man på CBS handle i overensstemmelse med denne erklæring. Enhver kan kritisere og udfordre andres ideer, men man må ikke obstruere eller på anden måde lægge sig i vejen for andres ytringsfrihed. Således er det CBS' højtidelige ansvar ikke alene at fremme den frie debat og den fri tanke, men også at beskytte denne frihed på CBS, når andre ved eller uden for CBS søger at begrænse den.

Dele af dette dokument er inspireret af FIRE-erklæringen (The Foundation for Individual Rights and Expression) og den foreslåede "MIT Statement on Freedom of Expression and Academic Freedom".

Godkendt af CBS' bestyrelse 25. november 2022.

Punkt 9: 15.45-15.50: Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

PKT. 9 – AFRAPPORTERING VEDRØRENDE BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER I 2025

Spor 1: Løbende og systematisk orientering.

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration og det er større og større opmærksomhed på overholdelsen af reglerne om beskyttelse af personoplysninger.

CBS har i 2025 fortsat arbejdet med beskyttelsen af personoplysninger, hvor fokus har været på problemstillinger, der påvirker alle tre organisatoriske søjler, og hvor problemstillingerne har vedrørt både overholdelse af de mere formelle krav i GDPR og rådgivning af organisationen i overholdelse af reglerne i de specifikke situationer, som opstår på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen vedrørende beskyttelse af personoplysninger til efterretning.

Bilag:
9.1: Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2025.
9.2: Oversigt over brud på datasikkerheden 2025.

Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger i 2025

Databeskyttelse på CBS

Generelt

Det er stadig tydeligt, at der er en opmærksomhed på databeskyttelse i organisationen, særligt blandt de dele af organisationen, som behandler personoplysninger som en integreret del af deres arbejde, men også blandt de øvrige medarbejdere. Der er generelt en bevidsthed om, hvor man kan søge hjælp, hvis man har spørgsmål vedrørende databeskyttelse, både blandt administrative og videnskabelige medarbejdere.

Det stærke samarbejde i administrationen i forhold til håndtering af nye systemer sikrer generelt et højt compliance-niveau i forhold til de systemer, som bliver meldt ind gennem de administrative processer. Der er stadig et mørketal i forhold til gratis cloudbaserede værktøjer, herunder også forskellige AI-værktøjer, som hurtigt kan tages i brug. Det er tæt på umuligt at skabe et overblik over brugen af disse, men der arbejdes fortsat på at gøre medarbejderne opmærksomme på, hvad der er tilladt på CBS og hvordan de skal agere, hvis de ønsker at tage et nyt system i brug.

Artificial Intelligence

Brugen af AI har fyldt meget i 2025, både hvordan CBS kan bruge det på tværs af forskning, uddannelse og administration og hvilke udfordringer der opstår ved brugen af AI på tværs af de tre søjler.

Fra et GDPR perspektiv har der været fokus på uddannelse og administration, og hvilke udfordringer brugen af AI kan give fra et GDPR perspektiv. Der har været en god dialog med de forskellige dele af organisationen, som er involveret i disse områder, og der har været et fokus på at finde løsninger, hvor at AI kan anvendes, og hvor de registrerede beskyttes mod at være udsat for automatiserede afgørelser.

EduHub – nyt studieadministrativt system

Universiteternes nye studieadministrative system, pt. omtalt som EduHub, har også fyldt en del i arbejdet med databeskyttelse på CBS i 2025. Dialogen mellem programmet og DPO'erne har ikke været tilfredsstillende set fra DPO'ernes side, og der har været en oplevelse af, at programmet ikke har taget de databeskyttelsesretlige overvejelser alvorligt, og at DPO'ernes forsøg på at rådgive programmet er blevet set som noget, der var til besvær og ikke noget, som kunne bruges til at forbedre arbejdet med databeskyttelse.

CBS' deltagere i programstyregruppen har taget DPO'ernes bekymringer alvorligt, og bekymringerne er bragt frem i programstyregruppen, blandt andet på CBS' foranledigende.

Der er etableret en intern koordinering mellem CBS' program for EduHub og mig, hvor rådgivningen af CBS vedrørende EduHub foregår.

Databeskyttelse i tal

Anmeldelser til Datatilsynet

CBS anmeldte i 2025 11 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2024 og 2023 anmeldt henholdsvis 14 og 11 brud. En oversigt over de anmeldte brud i 2025 er vedlagt som bilag 1.

9 ud af 11 anmeldelser skyldtes menneskelige fejl, hvor personoplysninger enten blev sendt til den forkerte eller gjort tilgængelige for nogen, som ikke skulle have haft adgang til de pågældende personoplysninger.

De resterende 2 drejer sig om problemer med systemer. Problemerne med systemer er blevet løst efter drøftelser med leverandøren, så det er sikret, at risikoen for lignende brud er minimeret så meget som det er muligt.

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

Der er efter de enkelte brud på grund af menneskelig fejl en drøftelse med den relevante enhed om hvad der kan gøres, ligesom der løbende orienteres om de situationer, hvor der har vist sig at være risiko for brud på datasikkerheden. Det sker fx gennem studieadministrationens GDPR-ambassadører, der har stået for at orientere afdelingerne i studieadministrationen om hvad man skal være opmærksom på for at undgå brud på datasikkerheden.

Baseret på de løbende drøftelser som jeg har haft med organisationen vedrørende de forskellige brud på datasikkerheden, er det dog min vurdering, at det vil kræve en markant forøgelse af de administrative byrder, fx i form af flere øjne på hver enkelt mail o.l. for at reducere antallet af brud på datasikkerheden til under det nuværende niveau på 11-14 om året.

Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2026

Data Privacy Framework

Data Privacy Framework blev godkendt i sommeren 2023 og gjorde det muligt nemmere at overføre personoplysninger til USA. Afgørelsen fra EU-Kommissionen som muliggjorde Data Privacy Framework var bygget op om en række amerikanske institutioner, som skulle føre kontrol med de amerikanske efterretningstjenesters indhentelse af personoplysninger om europæere eller være klageinstans for europæere, som ønskede at klage over de amerikanske efterretningstjenesters brug af personoplysninger om den enkelte.

Det er fortsat meget usikkert hvad der kommer til at ske i relation til Data Privacy Framework. Det er ikke for nuværende noget, der har den store bevågenhed fra Trump administrationen, men med den hastighed, som ændringer foretages i, kan det ikke udelukkes,

at der foretages ændringer, som vil kunne have betydning for validiteten af Data Privacy Framework.

Betydning for CBS
Alle håber naturligvis, at Data Privacy Framework fortsætter, men skulle EU-Kommissionen trække deres afgørelse tilbage, så Data Privacy Framework ikke længere kan bruges, har CBS et setup i Visitationsgruppen, som var etableret forud for sommeren 2023 og som vil gøre det muligt for CBS fortsat at anvende amerikanske leverandører. Det vil dog kræve noget yderligere forhandling, fordi der skal aftales en række foranstaltninger med den enkelte amerikanske leverandør.

Artificial Intelligence
Der vil være et fortsat fokus på AI og brugen af dette i 2026, særligt med henblik på implementeringen og den øgede brug af CoPilo365 i administrationen, hvor mit fokus både vil være at sikre, at der etableres løsninger, som ikke bruger flere personoplysninger end nødvendigt og at der ikke etableres løsninger, som træffer automatiserede løsninger i strid med GDPRs forbud mod dette.

EduHub
I 2026 vil der fortsat være fokus på arbejdet med EduHub

Punkt 9, Bilag 2: 9.2_Bilag 2_Oversigt over brud på datasikkerheden_2025.pdf

Dato	Hændelse	Tilbagemelding fra Datatilsynet
10. februar 2025	[Systemfejl] Brugere havde adgang til personoplysninger, som de ikke burde have adgang til i DANS	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
11. februar 2025	[Systemfejl] Brugere i en CRM løsning havde adgang til personoplysninger i videre omfang end det var meningen i forlængelsen af ændringer i løsningen	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
6. maj 2025	[Menneskelig fejl] Mail med loginoplysninger i forbindelse med optag på CBS blev sendt til den forkerte modtager	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
15. maj 2025	[Menneskelig fejl] Mail vedrørende optag på bachelorstudie sendt til den forkerte modtager	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
10. juni 2025	[Menneskelig fejl] Mail vedrørende bekræftelse på tillæg i forlængelse af lønforhandling sendt til den forkerte modtager	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
26. juni 2025	[Menneskelig fejl] Mail vedrørende omklassificering sendt til den forkerte modtager	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
4. juli 2025	[Menneskelig fejl] Afgørelse vedrørende klage fra en studerende sendt til den forkerte modtager	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
5. juli 2025	[Menneskelig fejl] I forbindelse med udsendelse af et stort antal breve blev det ikke kontrolleret om flettefelterne var forudfyldt og da flettefeltet vedrørende CPR-nr. var forudfyldt, modtog en enkelt person et meget stort antal breve med oplysninger om studerendes brugernavn og password	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
4. august 2025	[Menneskelig fejl] I forbindelse med udsendelse af eksamensbeviser modtog en studerende en side fra en anden studerendes eksamensbevis	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
11. september 2025	[Menneskelig fejl] En udfyldt afregningsblanket til en censor blev sendt til en studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere
16. september 2025	[Menneskelig fejl] Bedømmelse af en ansøger til en videnskabelig stilling sendt til en hel afdeling	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere

Punkt 11: 15.55-16.15: Status på arbejdet med kandidatreformen

PKT. 11 – ORIENTERING OM STATUS PÅ IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN SAMT MILEPÆLE FOR FORÅRET 2026

Spor 1: Løbende og systematisk orientering.

Sagsfremstilling
Kandidatreformen skal implementeres trinvist på alle universiteter, og lige før jul tog direktionen beslutning om CBS's kandidatportefølje fra 2027/2028 samt en række retskravsændringer i 2029 (jf. bilag 1). Beslutningen var baseret på en omfattende involveringsproces i organisationen.

På baggrund af direktionens beslutning i december er der igangsat en implementeringsproces for udvikling og omlægning af en række kandidatuddannelser, som skitseret i bilag 1. Der er i den forbindelse indsendt to prækvalifikationsansøgninger i februar 2026, som vi forventer svar på fra ministeriet den 27. marts. Yderligere 6 prækvalifikationsansøgninger forventes indsendt i september 2026.

Samtidig med dette udviklingsarbejde har direktionen lagt en proces frem til sommer for beslutning om yderligere tilpasninger i kandidatporteføljen. Tidsplanen er skitseret i bilag 1.

Problematikken omkring retskrav
En væsentlig udfordring er at få retskravskabalen til at gå op som led i udviklingen af den samlede uddannelsesportefølje. Det er således obligatorisk for CBS at give alle studerende, der færdiggør en bacheloruddannelse, mulighed for optagelse på en faglig relevant og på forhånd defineret kandidatuddannelse. De studerende skal ved optagelse på deres bacheloruddannelse vide, hvilken kandidatuddannelse der er udpeget til at være deres retskrav. Bachelorstuderende, der bliver optaget i 2027, skal derfor vide, hvilken kandidatuddannelse de har retskrav på i 2030.

Kandidatuddannelser, der fungerer som retskrav for en bacheloruddannelse, skal være fuldtidsuddannelser og kan således ikke være en erhvervskandidatuddannelse. I takt med, at CBS skal udvikle flere erhvervskandidatuddannelser, vil det betyde, at der bliver færre uddannelser at vælge imellem som retskravsuddannelse, og det skal samtidig ske i god balance mellem fuldtidsuddannelserne på 75 og 120 ECTS. CBS har derfor igangsat en dialog med studielederne om mulige retskravsændringer fra 2029 og 2030, hvor hensynet både vil være den faglige progression, de studerendes interesser og arbejdsmarkedets behov. Direktionens endelige beslutning om de fremtidige retskrav vil blive afgørende for, hvilke og hvor mange fuldtidsuddannelser CBS kan have i sin uddannelsesportefølje.

Indstilling
Uddannelsesdekanen vil på mødet give en orientering til bestyrelsen om status på implementering af kandidatreformen og de pågående drøftelser om retskrav.

Det indstilles, at:
- Bestyrelsen at tage uddannelsesdekanens orientering til efterretning.

Bilag:
11.1: Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026.

Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026

Oversigt over beslutninger fra 17/12-2025 vedr. implementering af kandidatreformen

Development phases	Master programme
First enrolment in 2027	MSc in AI for Business **New | 75 ECTS** Cand.merc. i Strategisk finansiel styring – erhvervskandidat **New | 75 ECTS** MSc in Applied Economics and Finance **Conversion | 75 ECTS**
First enrolment in 2028	MSc in Management **New | 75 ECTS** MSc in Geopolitics and Global Business **New | 75 ECTS** MSc in Supply Chain Management **Conversion| 75 ECTS** MSSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship **Conversion| 75 ECTS**

Discontinuation phases	Master programme
2026	MSc in People and Business Development **Discontinuation | 120 ECTS**
2028	MSc in Sales Management **Discontinuation | 120 ECTS** Cand.merc.(kom.) **Discontinuation | 120 ECTS**

Changes to legal claim from 2029	
BSc in International Shipping & Trade (pt. GMA)	Expected: MSc in Supply Chain Management (75 ECTS)
HA i markeds- og kulturanalyse (pt. cand.merc. (kom.))	Expected: MSc in Advanced Strategic Marketing (75 ECTS)
HA(kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation (pt. cand.merc. (kom.))	Expected: New legal claim to be decided

CBS

Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026
Mette Ernlund, Teamleder, Educational Development and Quality, mee.edq@cbs.dk
Marts 2026

Status på udvikling/omlægning af kandidatuddannelser jf. beslutning den 17/12-2025

	Januar '26	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Okt.	Nov.	Dec.	Januar '27	Januar '28
Proces 1 Nye uddannelser/ omlægninger med opstart sep. '27 (piloter)	**Prækvalifikations-ansøgninger færdiggøres** (2 piloter)	1/2 Ansøgningsfrist prækvalifikation (2 piloter)	**Kursusbeskrivelser, studieordningsarbejde (deadline jan. '27)** AI for Business (ny 75 ECTS) Strategisk finansiel styring (ny 75 ECTS EKA)											
	20/1 Indstilling af udviklings-ansvarlig (til den 3. pilot)	5/2 Nedsættelse af udviklingsgruppe (til den 3. pilot)	**Prækvalifikationsansøgning** Applied Economics and Finance (omlægning fra 120 til 75 ECTS)						15/9 Ansøgningsfrist prækvalifikation	**Kursusbeskrivelser, studieordningsarbejde (deadline jan. '27)**				
Proces 2 Nye uddannelser/ omlægninger med opstart sep. '28	20/1 Indstilling af udviklings-ansvarlige (5 uddannelser)	5/2 Nedsættelse af udviklingsgrupper (5 uddannelser)	**Prækvalifikationsansøgninger** Geopolitics and Global Business (ny 75 ECTS) Management (ny 75 ECTS) Organisational Innovation and Entrepreneurship (omlægning fra 120 til 75 ECTS) Supply Chain Management (omlægning fra 120 til 75 ECTS) Digital Business (omlægning til 120 ECTS EKA, 1+2)						15/9 Ansøgningsfrist prækvalifikation	**Kursusbeskrivelser, studieordningsarbejde (deadline jan. '28)**				

Deadlines **Proces**

Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026
Mette Ernlund, Teamleder, Educational Development and Quality, mee.edq@cbs.dk
Marts 2026

Oversigt over supplerende beslutninger til det præsenterede landskab den 17/12-2025 vedr. implementering af kandidatreformen

Nye/omlagte uddannelser

Ny: MSc in Management Consulting – part-time master (75 ECTS) med opstart 2028

Ny: MSc in Advanced Strategic Marketing (75 ECTS) med opstart 2029

Omlægning af MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control (120 til 75 ECTS) med opstart 2029

Ændring i retskrav

Bacheloruddannelserne HA(kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation og BSc in Digital Management skal fra 2029 have retskrav til MSc in Business Administration and Digital Business (120 ECTS).

Flere andre bacheloruddannelser skal have nyt retskrav fra 2030. Direktionen har på direktionsmøde den 6/2-2026 igangsat en proces med forventet beslutning den 6/5-2026.

Lukning og/eller reduktion i 120 ECTS-uddannelsespladser

Proces for lukning af flere 120 ECTS-uddannelsespladser fra 2029/2030 udarbejdes efter direktionsbeslutning om de retskravsændringer, der skal implementeres i 2030.

Mette Ernlund, Teamleder, Educational Development and Quality, mee.edq@cbs.dk

Punkt 11, Bilag 1: 11.1_Bilag 1_Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026.pdf

Proces- og tidsplan for arbejdet med implementering af kandidatreformen i foråret 2026

Dato	Hvem	Hvad
20/1	Uddannelsesforum	Proces rammesættes vedr. uddannelseskategoriseringer, overgange BA-KA og retskravsændringer fra 2030
6/2	DIR	Proces- og tidsplan for arbejdet med implementering af KA-reform i 2026 til drøftelse og beslutning, herunder drøfter DIR proces for yderligere lukninger/reduktioner af 120 ECTS-uddannelsespladser Beslutning om retskrav for HA (kom.)
3/3	HoD/DIR	Orientering fra uddannelsesdekan, at tre uddannelser skal i høring i Akademisk Råd den 4/3 mhp. formel beslutning i DIR den 13/3, og at de tre uddannelser allerede blev præsenteret som del af det samlede landskab den 17/12-2025. Evt. status for pilotuddannelser + de 6 nye udviklingsgrupper
4/3	Akademisk Råd	Orientering fra Uddannelsesdekan om milepæle for implementering af KA-reform i 2026 herunder høring vedr. 3 nye/omlagte uddannelser: 1. Ny: MSc in Management Consulting – part-time master (75 ECTS) 2. Omlægning af MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control fra 120 til 75 ECTS 3. Ny: MSc in Advanced Strategic Marketing (75 ECTS)
10/3	Student Senate (dato skal bekræftes med Mikkel)	Orientering fra Uddannelsesdekan om milepæle for implementering af KA-reform i 2026 herunder høring vedr. 3 nye/omlagte uddannelser og proces vedr. retskravsændringer fra 2029 og 2030

Mette Ernlund, Teamleder, Educational Development and Quality, mee.edq@cbs.dk

Punkt 11, Bilag 1: 11.1_Bilag 1_Tidsplan for implementering af kandidatreformen forår 2026.pdf

13/3	DIR	Beslutning vedr. nye uddannelser fra 2028/2029: 1. Ny: MSc in Management Consulting – part-time master. Opstart 2028 (prækvalifikation til februar 2027) 2. Omlægning af MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control fra 120 til 75 ECTS. Opstart 2029 (prækvalifikation til september 2027) 3. Ny: MSc in Advanced Strategic Marketing. Opstart 2029 (prækvalifikation til september 2027) Drøftelse af retskrav fra 2030
18/3	Bestyrelsesmøde	Uddannelsesdekan giver status på arbejdet med implementering af kandidatreformen og orienterer om milepæle i foråret i 2026
24/3	Uddannelsesforum	Drøftelse af retskrav fra 2030 pba. Uddannelsesdekans/DIRs scenarier
21/4	Uddannelsesforum	Første review af 6 udviklingsgruppers prækvalifikationsarbejde (uddannelsernes profil)
21/4	Akademisk Råd (60 min)	Første review af 6 udviklingsgruppers prækvalifikationsarbejde (uddannelsernes profil) Orientering fra Uddannelsesdekan om status på arbejdet med retskravsændringer i 2029 og 2030
22/4	DIR (30 min)	Første review af 6 udviklingsgruppers prækvalifikationsarbejde (uddannelsernes profil)
28/4	HoD/DIR	Orientering fra Uddannelsesdekanen vedr. den forestående direktionsbeslutning om retskravsændringer fra 2030
30/4	Bestyrelsesmøde (online)	Uddannelsesdekan giver status på proces med implementering af KA-reform og oplæg til beslutning om retskravsændringer fra 2030
6/5	DIR	Beslutning vedr. retskravsændringer fra 2030

2/6	Akademisk Råd	Orientering fra Uddannelsesdekan om DIR's beslutning vedr. retskravsændringer fra 2030
17/6	Bestyrelsesmøde	Orientering vedr. retskravsændringer fra 2030 Orientering vedr. status på 6 prækvalifikationsansøgninger
23/6	Uddannelsesforum	Andet review af 6 udviklingsgruppers prækvalifikationsarbejde (udkast til ansøgning)
24/6	DIR (20 min til prækval.)	Andet review af 6 udviklingsgruppers prækvalifikationsarbejde (udkast til ansøgning)
19/8	DIR (15 min)	Formel godkendelse af ansøgninger om prækvalifikation

PKT. 12 – GODKENDELSE AF CBS' DIGITALISERINGSSTRATEGI

Bestyrelsen har den 17. juni 2025 drøftet et første udkast til digitaliseringsstrategi. Direktionen har indarbejdet bestyrelsens bemærkninger og sendt udkast til digitaliseringsstrategi i høring i efteråret 2025 i de relevante fora. Direktionen har den 19. november 2025 godkendt digitaliseringsstrategien og forelægger sagen for bestyrelsen til endelig godkendelse.

CBS' digitaliseringsstrategi sætter retning for, hvordan digitalisering understøtter vores kerneopgaver: uddannelse, forskning og samfundsmæssig impact samt en effektiv administration. Strategien tydeliggør, at digitalisering ikke er et mål i sig selv, men et strategisk redskab til at styrke faglig kvalitet, effektivitet og ansvarlig udvikling. Strategien fungerer som fælles ramme for prioritering af indsatser, investeringer og kompetenceudvikling på tværs af organisationen. Den samler arbejdet med digital modenhed, AI, administrative processer, infrastruktur og kompetenceløft i én sammenhængende retning.

Bestyrelsesmedlem Louisa Loran har som særlig sagkyndig fået forelagt strategien, som er blevet justeret og præciseret på tre punkter:

1. *Tydeligere ambition om digitalt lederskab*
   Visionen er skærpet, så det tydeligere fremgår, at CBS' ambition ikke er at lede gennem teknologiudvikling i sig selv, men gennem viden om, hvordan digitalisering former forretning, ledelse og samfund.
2. *Tydeligere principper for sikkerhed, data og partnerskaber*
   Strategien indeholder nu mere eksplicitte principper for informationssikkerhed, ansvarlig dataanvendelse og bevidste valg i vores partnerøkosystem.
3. *Stærkere strategisk positionering*
   CBS' rolle i det digitale landskab er tydeliggjort, herunder hvordan vi komplementerer tekniske universiteter ved at bidrage med ledelses-, forretnings- og samfundsperspektivet på digitalisering.

Justeringerne ændrer ikke strategiens retning, men præciserer ambitionsniveau, principper og strategiske valg, så strategien i højere grad fungerer som pejlemærke for konkrete prioriteringer.

Næste skridt er implementering og forankring i organisationen. Strategien implementeres i tæt kobling til AI-strategien, som omsætter de overordnede principper til konkrete initiativer og prioriteringer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender CBS' digitaliseringsstrategi.

Bilag:
12.1: CBS' Digitaliseringsstrategi.

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

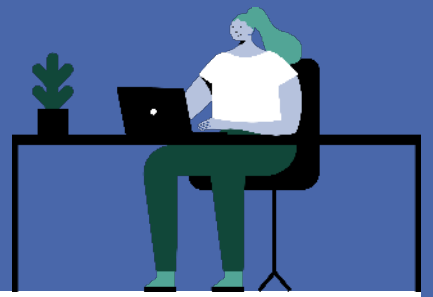
DIGITALISERINGS-STRATEGI

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED CEMS PIM

Formål

På CBS er digitalisering ikke et mål i sig selv – det er en måde at styrke vores undervisning, forskning og samarbejde på. Vi bruger teknologi til at skabe værdi for studerende, medarbejdere og samfund. CBS vil være en førende uddannelses- og forskningsinstitution, hvor digitalisering tænkes strategisk og bruges ansvarligt i alt, hvad vi gør. Vi uddanner til et arbejdsmarked i forandring, og derfor skal digitalisering være en naturlig del af vores hverdag på CBS – et værktøj, der gør det lettere at dele viden, udvikle nye ideer og arbejde bæredygtigt. En stærk og sikker digital infrastruktur skal understøtte et arbejdsmiljø, hvor teknologi hjælper mennesker med at lykkes og ikke omvendt. Når vi arbejder med digitalisering, gør vi det med mod, nysgerrighed og respekt for hinanden og sætter sammen nye standarder for, hvordan viden skabes, deles og omsættes i en digital tidsalder.

Læs også AI-strategien



Vision

Som business school er CBS' ambition ikke at lede gennem udvikling af ny teknologi i sig selv, men gennem viden om, hvordan digitalisering former forretning, ledelse og samfund. Vores digitale lederskab ligger i at kombinere teknologiforståelse med ansvar, etik og forretningsmæssig dømmekraft – og i at omsætte dette til uddannelse, forskning og praksis.

CBS skal være en digitalt moden og innovativ business school, der bruger teknologi som strategisk løftestang til at styrke læring, forskning og effektive, ansvarlige løsninger på globale udfordringer.

CBS

Strategisk position

Lederskab gennem forståelse og ansvarlig anvendelse

CBS udvikler ikke teknologi for teknologiens skyld. Vores styrke er at forstå og forme, hvordan digitalisering påvirker forretning, ledelse og samfund.

Vi prioriterer:

- Ansvarlig digital ledelse og beslutningskraft
- Samspillet mellem teknologi, forretning og regulering
- Omsætning af teknologi til bæredygtig organisatorisk værdi

Sådan styrker vi CBS' bidrag til at shape society through business i en digital tidsalder.

Principper

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

CBS

Strategiske rammer for CBS' digitale udvikling

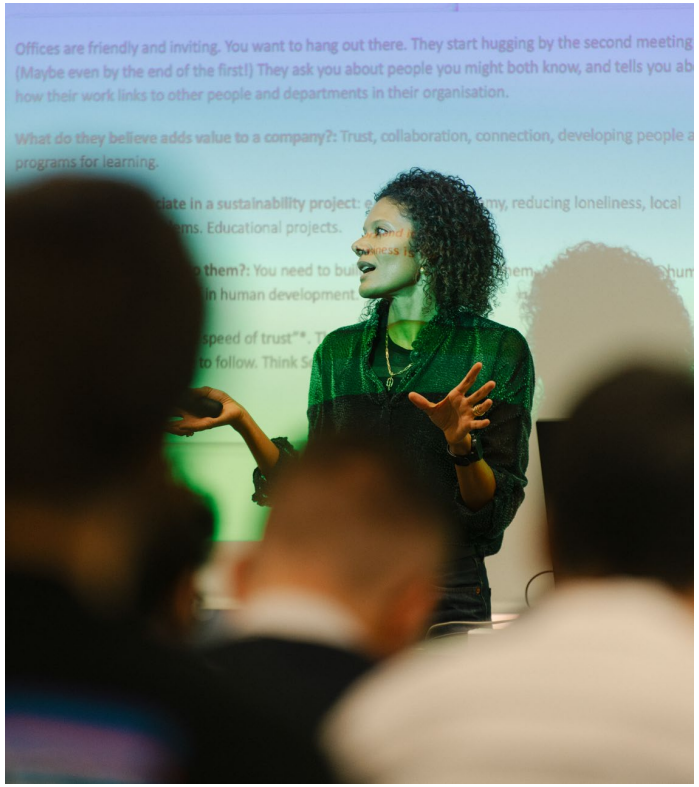
1. **Sikkerhed og integritet er ufravigelige**
   Vi indfører ikke digitale løsninger, der kompromitterer informationssikkerhed, databeskyttelse eller akademisk integritet.

2. **Data anvendes med klart formål og ansvar**
   Data er en strategisk ressource, men kræver tydeligt ejerskab, transparens og ledelsesmæssig ansvarlighed.

3. **Bevidste valg om udvikling og partnerskaber**
   Vi udvikler selv, når det er strategisk nødvendigt for vores kerneopgaver.
   Vi indgår partnerskaber, når det styrker kvalitet, skala og robusthed.

CBS

Uddannelse



Fokusområder:

Vi uddanner studerende, der kan agere sikkert og ansvarligt i et digitaliseret samfund og arbejdsmarked. Alle vores dimittender skal forstå, hvordan digitalisering påvirker forretningsprocesser, organisationer og samfund – og kunne bruge digitale værktøjer og metoder til at identificere, analysere og løse samfundsudfordringer.

Vi integrerer digitalisering i pensum og tilrettelægger digitalt understøttet undervisning og uddannelse. Vi går videre end tekniske færdigheder og uddanner mennesker, der forstår teknologiens betydning for etik, forretning og samfund og tør handle med omtanke og mod i en digital virkelighed.

Pejlemærker:

a. **Digital dannelse som faglighed**
   Vi uddanner studerende til at forstå og bruge digitalisering som en naturlig del af forretningsforståelse og samfundsansvar. Digital dannelse på CBS handler ikke kun om teknologi, men om at uddanne til fremtidens arbejdsmarked og skabe forståelse for, hvordan digitale løsninger påvirker etik, erhvervslivet og samfundet.

b. **Digitalisering i praksis – ikke kun som teori**
   Vi integrerer digitale værktøjer og metoder i undervisningen, så de studerende ikke kun lærer *om* digitalisering men *med* digitalisering. Vores mål er, at digitalisering skal udvikle læringsrummet, fremme inklusion og forberede de studerende på at drive ansvarlig innovation i praksis.

forskning

Fokusområder:

På CBS investerer vi i digitale værktøjer og platforme, der understøtter samarbejde og videndeling på tværs af forskningsprojekter. Vi bruger bl.a. algoritmer og AI til at analysere store datamængder og skabe ny indsigt.

Vi forsker ikke kun i teknologi, men i hvordan digitalisering forandrer forretningsprocesser, værdikæder og beslutningslogikker – og hvordan den påvirker samfundet. Med CBS' forskningskraft skaber vi viden, der former fremtidens ansvarlige og digitale forretningsudvikling.

Pejlemærker:

a. **Ny teknologi og metode**
Vi bruger AI og andre digitale teknologier med et kritisk blik – både som redskaber i forskningen og som genstand for ny viden. Vi undersøger, hvordan digitalisering ændrer værdikæder, beslutningsprocesser og forretningsmodeller, og hvordan teknologi påvirker samfundets strukturer.

b. **Styrket netværk**
Vi styrker samarbejdet mellem forskere – lokalt, nationalt og internationalt – gennem digitale platforme, der gør det let at dele data og viden. Gennem disse netværk udvikler vi en forskningsprofil, der sætter retning for debatten om digitalt ansvar, etik og forretningsudvikling.

Administration

Fokusområder:

Vi automatiserer og optimerer administrative arbejdsgange for at frigøre tid og skabe mere værdi for kerneopgaverne: forskning, undervisning og samfundsimpact. Processer skal være enkle, effektive og brugervenlige – og mindre sårbare. Når vi integrerer systemer og styrker datagrundlaget, får vi hurtigere sagsbehandling og bedre beslutningsstøtte.

Hos os er brugeren og trivslen i centrum – både for medarbejdere, studerende og samfundet. Vi arbejder med gevinstrealiseringsplaner og business cases, der tydeliggør værdien af vores digitaliseringsprojekter. Målet er ikke blot effektiv drift, men en organisation, der lever den transformation, vi underviser i. Vi tænker CBS som en platform, hvor studerende, medarbejdere og samarbejdspartnere sammen skaber løsninger på tidens største udfordringer.

Pejlemærker:

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

b. **Effektivitet med menneskelig mening**
   Vi automatiserer rutiner, frigør tid og øger kvaliteten – med fokus på faglighed, trivsel, samarbejde og den gode brugeroplevelse. Samtidig udvikler vi CBS som en digital platform, hvor studerende, medarbejdere og samarbejdspartnere sammen finder løsninger på aktuelle samfundsudfordringer.

Kompetenceudvikling

Fokusområder:

Vi styrker medarbejdernes kompetencer gennem kurser, workshops og videndeling. Det gælder både tekniske færdigheder som programmering og dataanalyse – og kompetencer som digital ledelse, projektstyring og ansvarlig brug af digitale værktøjer.

Vi skaber et læringsmiljø, hvor medarbejdere får mulighed for at udvikle og afprøve digitale færdigheder i hverdagen. På den måde omsætter vi ny viden til praksis og gør digitalisering til en naturlig del af vores arbejde.

Pejlemærker:

a. **Tværfaglig videndeling**
Vi deler viden på tværs af fagområder, så digitale kompetencer anvendes bredt og effektivt i hele organisationen. Digital ledelse og ansvarlig brug af teknologi er en integreret del af den faglige udvikling – og noget vi lærer af hinanden.

b. **Livslang læring**
Vi dyrker en kultur, hvor medarbejdere løbende udvikler deres digitale færdigheder gennem kurser, læringsforløb og selvstudier. Det handler ikke kun om teknisk opkvalificering men om at kunne tænke og handle etisk og strategisk i en digital verden.

Infrastruktur og sikkerhed

Fokusområder:

Vi bygger en stabil, sikker og skalerbar digital infrastruktur, der understøtter CBS' aktiviteter. Derfor investerer vi løbende i hard- og software, der kan følge med de stigende krav til databehandling.

Vi vælger leverandører, der styrker stabilitet og sikkerhed, og vi implementerer robuste løsninger, som beskytter vores systemer og data mod cyberangreb. Det giver en tryg digital hverdag for medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.

Pejlemærker:

a. **Drift og teknologivalg med langtidsholdbarhed**
Vi vælger velafprøvede teknologier og samarbejder med leverandører, der kan dokumentere stabilitet og holdbarhed. På den måde sikrer vi en infrastruktur, der kan vokse med CBS og understøtte vores mål om en ansvarlig digital transformation.

b. **Cybersikkerhed med proaktivt beredskab**
Vi beskytter CBS med en aktiv tilgang til cybersikkerhed- gennem forebyggelse, overvågning og stærkt beredskab, der sikrer både data og drift. Cybersikkerhed er en forudsætning for, at vi kan være et tillidsfuldt og samfundsansvarligt vidensmiljø i en digital tid.

Mere end teknologi – en ambition

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

Vi vil ikke blot være relevante i en digital fremtid – vi vil være med til at forme den.

CBS bruger digitalisering som et strategisk redskab til at styrke ansvarlig viden, kritisk refleksion og innovation – til gavn for samfundet.

Punkt 13: 16.20-16.35: Øvrige meddelelser og evt.

PKT. 13 - 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 bestyrelsesleder 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:
13.1: Status på Nyt-SIS implementering
13.2: AI Use Case#5

Punkt 13, Bilag 1: 13.1_Bilag 1_Status på Nyt-SIS_marts 2026.pdf

Status på Nyt SIS implementering marts 2026

Dette notat giver en opdateret status for implementering af Eduhub under det fælles Nyt SIS-program. Programmet befinder sig aktuelt i en usikker situation: leverandøren Fluido forventes ikke at kunne levere en færdig løsning 31. marts 2026, og universiteterne afventer en revideret samlet plan fra leverandøren primo april 2026. Fluido har ansvaret for at håndtere situationen og sikre en realistisk tidsplan i samarbejde med universiteterne. På CBS fortsætter vi forberedelserne frem mod implementeringen, men tilpasser løbende aktivitetsniveauet i lyset af den øgede usikkerhed.

Siden sidst (november 2025 – marts 2026)

- Leverandøren, Fluido, aflyste i februar de afsluttende test af den fælles Eduhub løsning, fordi løsningen endnu ikke var færdig.
- Fællesprogrammet vurderer ikke, at Fluido kan levere en færdig mastersolution den 31. marts som aftalt i kontrakten, og at implementeringen på universiteterne derfor ikke kan påbegyndes som planlagt.
- Der arbejdes nu på at skabe overblik over, hvad der mangler som grundlag for en ny tidsplan. Ny tidsplan fra Fluido forventes primo april 2026.
- Der pågår kontraktuelle og juridiske drøftelser med leverandøren.
- CBS har justeret aktivitetsniveauet og prioriterer løbende ift. den aktuelle situation.

Baggrund

Nyt SIS-programmet har til formål at etablere et fælles studieadministrativt system (Eduhub) for syv danske universiteter, baseret på Salesforce Education Cloud. Nyt SIS programmet ledes af DTU på vegne af de syv universiteter. Fluido er leverandør og implementeringspartner af den fælles løsning. Implementeringen på CBS er planlagt i perioden november 2026 – november 2027, hvor den tekniske løsning implementeres på CBS parallelt med justering af arbejdsprocesser og undervisning af slutbrugere.

Status marts 2026

Etablering af en master solution til alle universiteter er fortsat væsentligt udfordret og det er ikke længere realistisk at universiteterne kan overtage en færdig løsning den 31. marts 2026, som er den kontraktfastsatte slutdato for designfasen. Leverandøren har igangsat replanlægning af designfasen med forventning om at levere et første udkast til

Programleder Karina Kyhne, kk.it@cbs.dk

en ny, samlet plan, der kan behandles af Fællesprogrammet inden 31. marts. Som led i planlægningen arbejdes der aktuelt med at skabe overblik over, hvad der mangler for at have en færdig master solution. Pilot- og implementeringsforberedelser er midlertidigt sat på pause.

Universiteternes juridiske rådgivere arbejder parallelt på at sikre kontraktens efterlevelse, samtidig med at samarbejdet fastholdes under skærpet styring. Fællesprogrammet Nyt SIS er i tæt dialog med relevante myndigheder, herunder Statens It-råd og Folketingets Finansudvalg. Universiteternes rektorer og universitetsdirektører har på et møde i februar orienteret ministeren om status på Nyt SIS programmet.

For CBS indebærer situationen formentligt en forskydning af implementeringsplanen. Før en ny, fælles tidsplan foreligger, kan konsekvenserne for implementeringstidspunkt og økonomi ikke vurderes fuldt ud.

Status på systemudviklingen

Eduhub-løsningen er endnu ikke færdigkonfigureret. De foreløbige leverancer viser et højt kvalitetsniveau, og det vurderes fortsat, at Eduhub vil levere de forventede gevinster. Dog betyder den manglende fremdrift i løsningudviklingen, at det er vanskeligt at vurdere de gevinster, som knytter sig til brugeroplevelsen for både ansatte og studerende.

Leverandøren bruger nu som ønsket i højere grad standardfunktionalitet fra Salesforce i stedet for at udvikle specifikke løsninger til de danske universiteter, hvilket er positivt. Trods udfordringerne fastholdes forventningen om, at Education Cloud-platformen vil levere et stærkt og fremtidssikret administrativt fundament. Eduhub etableres 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.

Organisatoriske forberedelser og forandringsledelse

CBS har videreført de organisatoriske forberedelser siden november, herunder arbejdet med kernefortælling og forberedelse af forandringsnetværk. Den aktuelle usikkerhed betyder imidlertid, at tempo og prioritering revurderes. Kommunikationsaktiviteter fortsættes, mens mere løsningsspecifikke aktiviteter – herunder detaljerede fit-gap analyser af arbejdsprocesser – afventer større klarhed om løsningens indhold og den kommende tidsplan.

Teknisk forberedelse

Den tekniske forberedelse påvirkes direkte af usikkerheden omkring det endelige løsningsdesign. Arbejdet med dataforberedelse og overordnet integrationsoverblik fortsætter, hvor det reducerer fremtidig risiko og ikke forudsætter endelig afklaring af løsningens design. Aktiviteter, der kræver detaljeret viden om den endelige løsning – herunder systemudfasninger og visse integrationsafklaringer – tilpasses eller sættes midlertidigt i bero. Der er samtidig fokus på ansvarlig ressourceanvendelse i CBS-programmet i lyset af den aktuelle situation.

Programmets risikobillede

Risikobilledet er skærpet siden seneste rapportering. Den væsentligste risiko knytter sig aktuelt til manglende klarhed om ny tidsplan og deraf følgende risiko for yderligere forsinkelse og potentielle økonomiske konsekvenser. Risici monitoreres tæt og indgår i den løbende ledelsesrapportering. En mere præcis vurdering vil kunne foretages, når den nye plan foreligger.

Økonomi

Det samlede programbudget er øget med 7,6 mio. kr. siden sidste opdatering i november. Ændringen skyldes primært øgede fællesomkostninger i form af ekstra betaling til leverandøren og opnormering af interne ressourcer i fællesprogrammet, som følge af ændringer i kontrakten. Den aktuelle situation indebærer risiko for forsinkelse og potentielt øgede omkostninger, hvilket indgår i dialogen med myndighederne.

CBS fastholder en stram intern økonomi- og ressourcestyring, og aktivitetsniveauet tilpasses med henblik på at begrænse risikoeksponeringen frem til en ny samlet plan foreligger. Nedenstående tabel giver et samlet overblik over de realiserede omkostninger i perioden 2019–2025 samt de budgetterede omkostninger for indeværende år og frem til 2029. En del af de afholdte og planlagte udgifter aktiveres og behandles som anlægsinvesteringer med efterfølgende afskrivning.

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

	2019-2025	2026 budget	2027-2029	I alt	Heraf drift	Heraf anlæg
Interne ressourcer	40.977	19.773	20.717	81.467	42.083	39.386
Leverandør og konsulentbistand	13.636	13.396	16.649	43.681		
Fælles program (v/DTU) incl. Frikø	41.447	23.597	14.569	79.613	69.708	68.085
Risikopulje			14.500	14.500		
Omkostninger, i alt	**96.060**	**56.766**	**66.435**	**219.261**	**111.791**	**107.471**

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 fortsat i en kritisk fase. Ansvaret for håndtering af situationen og udarbejdelse af en ny, realistisk plan ligger hos Fællesprogrammet og leverandøren.

For CBS er fokus i den aktuelle fase:

- At fastholde et nødvendigt forberedelsesniveau
- At tilpasse indsatsen ansvarligt i lyset af usikkerheden

Bestyrelsens fortsatte støtte til CBS' deltagelse i programmet er central for at sikre stabilitet og ledelsesmæssig konsistens i en periode præget af usikkerhed.

AI Use Case#5: Ph.d. om AI – Reconfiguring public sector documentation with GenAI

Baggrund og formål

Som en del af CBS´ strategiske fokus på AI og digitalisering blev der i 2025 udbudt ph.d.-stipendiater til forskning i AI. Der er nu ansat 9 ph.d.-studerende. I september 2025 tiltrådte Oliver K. G. Ranneries ved Institut for Organisation (IOA). Hans forskning bidrager i høj grad til at opfylde CBS´ ambition om, at forskning skal have samfundsimpact.

Forskningsområde

Oliver forsker i, hvordan kunstig intelligens påvirker dokumentationsarbejde og dermed organisering og professionalisme i kommunerne. Ph.d.-projektet tager udgangspunkt i hvordan AI-baserede referatskrivningsværktøjer bruges i praksis og undersøger, hvordan teknologien påvirker mødet mellem medarbejder og borger, de faglige valg der træffes, og den måde borgere bliver repræsenteret på i skrift.

Gennem kvalitative feltstudier, observationer og analyser af organisatoriske og juridiske rammer undersøger Oliver, hvordan optagelse og automatisk referatskrivning af møder med borgere i udvalgte kommuner omformer dokumentationspraksis, som er en kerneopgave i kommunerne. Projektet ser på, hvordan medarbejdernes professionelle dømmekraft påvirkes, hvilke dele af arbejdet der ændres og effektiviseres, og hvad de formodede "tidsgevinster" ved at anvende AI betyder i praksis.

Forskningen ligger i forlængelse af regeringens udmeldinger om effektivisering af den offentlige sektor gennem anvendelse af AI. Ph.d.-projektet giver kommunerne et realistisk og praksisnært grundlag for at forstå, hvor AI skaber værdi, hvor teknologien udfordrer fagligheden, og hvor der opstår nye opgaver og ansvar.

Anvendelse af GenAI i forskningen

Som redskab til at visualisere ideer og faser i ph.d.-projektet anvendes chatbotten Claude. Claude anvendes til at skabe overblik i arbejdet, men også til strategisk sparring perspektivering af en problemstilling. Claude og korrekturlæseren Grammarly bliver også brugt til grammatisk korrekturlæsning og sætningsopbygning. Anvendelsen af GenAI ses dog som et supplement til arbejdet, der ikke nødvendigvis frigiver tid.

Formidling

Forskningsresultaterne vil blive formidlet i 3 forskningsartikler i løbet af de næste 3 år. Derudover kan resultaterne potentielt blive delt på forskellige konferencer, her i blandt offentlige digitale konferencer med kommunal deltagelse.

Udarbejdet af Monica Lea Christiansen, Chefkonsulent, CBS Library & Academic Services
På vegne af CBS AI Board
30. januar 2026

Punkt 16: 17.30-18.00: Fotografering

PKT. 16 – INFO OM PORTRÆTFOTOGRAFERING AF BESTYRELSEN

Bestyrelsen på CBS præsenteres med foto på cbs.dk.

De nuværende fotos af bestyrelsen består af individuelle fotos, der er indsendt af de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

For at sikre et ensartet udtryk og for at have billeder, der er taget af og på CBS planlægges en fotosession i forbindelse med bestyrelsesmødet.

Fotos tages i pause-lokalet lige uden for Augustinusfondens bestyrelseslokale, og der er afsat en halv time til det i umiddelbar forlængelse af bestyrelsesmødet. Da der er afsat 30 min til fotografering af samtlige bestyrelsesmedlemmer, kan der forventes lidt ventetid.

Fotos rundsendes efterfølgende til de enkelte medlemmer til godkendelse. Derefter indgår de i CBS' fotoarkiv og placeres på cbs.dk.

Vi vil gå efter et venligt, imødekommende og professionelt ansigtsudtryk på billederne.

Valg af påklædning til fotograferingen er op til det enkelte bestyrelsesmedlem selv.

Eksempel på portrættets look og stil ses herunder: