



# 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](http://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 incitament 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<sup>1</sup>. Niveaulet 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.

---

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> 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-liste. Som det fremgår af note under nedenstående tabel, har CBS genberegnet de relevante indikatorer efter de nye liste.

## Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

### Udvikling i de fastsatte indikatorer

|   | Baseline                 | 2022                | 2023        | 2024        | 2025  |
|---|--------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------|
| <b>CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet</b>  |                          |                     |             |             |       |
| Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 på AJG-listen   | 67<br>(67)*<br>(2018-20) | 75<br>(77)*         | 78<br>(80)* | 69<br>(71)* | 68    |
| Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen  | 41<br>(43)*<br>(2018-20) | 51<br>(54)*         | 47<br>(49)* | 45<br>(48)* | 44    |
| Forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (se nedenfor)  | 87<br>(2020-22)          | 87<br>(Baseline år) | 90          | 91          | 84    |
| <b>CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere</b>   |                          |                     |             |             |       |
| Antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. til CBS   | 7<br>(2020)              | 11                  | 3           | 9           | 2     |
| Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (bevillingstilsagn i mio. kr.)  | 162,0<br>(2018-20)       | 198,9               | 201,7       | 213,4       | 185,9 |
| <b>CBS tager i stigende grad ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer set fra interessenternes perspektiv</b>     |                          |                     |             |             |       |
| "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<br>(2021)            | –                   | –           | 3,3         | –     |
| "CBS påtager sig ansvaret for og bidrager til at adressere store samfundsspørgsmål og -udfordringer."                                     | 3,7<br>(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 transformativ 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 efterspurgt 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%.<sup>3</sup> 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 transformativ 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 transformativ 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

---

<sup>3</sup> 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.

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 instruktører).

### Ændringer

Ikke relevant.

### Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

#### Udvikling i de fastsatte indikatorer

|  | Baseline      | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---------------|------|------|------|------|
| <b>CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgt i den private sektor</b>  |               |      |      |      |      |
| Dimittendledighed 4.-7. kvartal efter endt uddannelse (pct.)   | 5,6<br>(2020) | 4,9  | 2,7  | 2,7  | 3,3  |
| Andel af dimittender ansat i den private sektor (pct.)   | 87<br>(2020)  | 88   | 87   | 89   | 91   |
| <b>CBS' aftagere oplever i stigende grad, at CBS' dimittender har både grundlæggende business-faglige kompetencer og transformativ kompetencer</b> |               |      |      |      |      |
| "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de business faglige kompetencer hos CBS-dimittender?"   | 3,9<br>(2021) | –    | –    | 4,4  | –    |
| "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de transformativ kompetencer hos CBS-dimittender?"  | 3,2<br>(2021) | –    | –    | 3,5  | –    |
| <b>CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning</b>  |               |      |      |      |      |
| Antal tilmeldte studerende på kurser med "signature course packs" i forhold til samlede antal tilmeldte studerende på kurser (pct.).*              | 0<br>(2020)   | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Andel af planlagte undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale (pct.).  | 64<br>(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 ligestillingsindsatser 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 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, 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' uddannelsesstilbud og studiemiljøer. Det andet initiativ er, at CBS i forbindelse med 2024-bacheloroptaget fjøede et nyt kriterie ved vurderingen af ansøgninger i kvote 2. CBS tillægger nu erhvervs erfaring 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 erhvervs erfaring fra en EU udviklingsregion indgik. For 35 danske og tre internationale ansøgere var dokumenteret erhvervs erfaring 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 erhvervs erfaring 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 erhvervs erfaring 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                 |
|--|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser</b>   |                |                       |                      |                      |                      |
| En mangfoldig studenterpopulation målt på adgangsgivende uddannelser samt socioøkonomisk baggrund  | 0,48<br>(2021) | 0,48                  | 0,49                 | 0,49                 | 0,49                 |
| <b>CBS rekrutterer i stigende grad højt kvalificerede medarbejdere med en divers baggrund</b>  |                |                       |                      |                      |                      |
| Diversitet blandt CBS' samlede medarbejderstab målt på køn, alder, statsborgerskab, faglig baggrund.   | 0,64<br>(2021) | 0,63                  | 0,63                 | 0,64                 | 0,64                 |
| Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau.  | 1,27<br>(2022) | 1,27<br>(Baseline år) | 1,13                 | 1,40                 | 1,39                 |
| <b>CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland med fokus på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem.</b> |                |                       |                      |                      |                      |
| 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 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.

---

### 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 dialogværktøj 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 uddannelsesdekanen 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 kommunikationsindsats 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

Tablet

### Udvikling i de fastsatte indikatorer

|   | Baseline      | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---------------|------|------|------|------|
| <b>CBS studerende styrker prioritering og gennemførelse af deres studier</b>                            |               |      |      |      |      |
| "Hvor mange timer bruger du på undervisning, selvstudium og praktik på en typisk uge i dette semester?" | 32<br>(2020)  | 32   | –    | 32   | –    |
| Frafald på første studieår (pct.):  |               |      |      |      |      |
| - Bachelorstuderende  | 9,6<br>(2020) | 10,1 | 12,7 | 12,0 | 8,3  |
| - Kandidatstuderende  | 2,7<br>(2020) | 2,8  | 3,2  | 3,1  | 3,6  |
| Andelen af fuldførte bachelor- og kandidatuddannelser inden for normeret tid (pct.)                     | 70<br>(2020)  | 72   | 76   | 75   | 77   |
| <b>CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte</b>   |               |      |      |      |      |
| "Mit udbytte af undervisningen er højt" (skala 1-5):  |               |      |      |      |      |
| - Bachelorstuderende  | 3,9<br>(2020) | 3,8  | –    | 3,7  | –    |
| - Kandidatstuderende  | 4,0<br>(2020) | 3,9  | –    | 3,7  | –    |
| <b>CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse</b>                           |               |      |      |      |      |
| "Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse" (skala 1-5):           |               |      |      |      |      |
| - Bachelorstuderende  | 3,8<br>(2020) | 3,8  | –    | 3,8  | –    |
| - Kandidatstuderende  | 3,9<br>(2020) | 4,0  | –    | 3,9  | –    |
| "Kvaliteten af min uddannelse er samlet set høj" (skala 1-5):   |               |      |      |      |      |
| - Bachelorstuderende  | 4,2<br>(2020) | 4,1  | –    | 4,3  | –    |
| - Kandidatstuderende  | 4,2<br>(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                 |
|--|------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse</b>   |                  |                    |                      |                      |                      |
| Antal årselever på HD- og Master-uddannelserne*  | 1.471*<br>(2020) | 1.441              | 1.537                | 1.606                | 1.574                |
| <b>Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring</b>  |                  |                    |                      |                      |                      |
| 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 intergenerational 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.