

Referat af CBS-bestyrelsesmøde d. 18. marts 2026

Deltagere:

- *Fra bestyrelsen:* Fungerende bestyrelsesleder Lilian Mogensen, Fungerende vicebestyrelsesleder Gunnar Bovim, David Hellemann, Louisa Loran, Marie Louise Mors, Eva Boxenbaum, Lise Balslev, Nikolai Tange Kristensen og Luna Nova Solhave.
- *Fra direktionen:* Rektor Peter Møllgaard, universitetsdirektør Arnold Boon, dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning Morten Frederiksen og uddannelsesdekan Anna Thomasson.
- *Fra sekretariatet:* Stabschef Anni Søborg og sekretær for bestyrelsen Karen Boll.
- *Gæster:* Revisorer Lars Hillebrand og Christian Dahlstrøm fra Deloitte, samt CBS' økonomichef Cathrine Haarup, punkt 3.
- *Afbud:* Pui Ling Lau og prorektor Inger Askehav.

1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelseslederen bød velkommen og indledte med en særlig velkomst til bestyrelsens nye medlem, studenterrepræsentant Luna Nova Solhave, og Morten Frederiksen, ny dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Begge gav en kort præsentation af sig selv.

Dagsordenen blev godkendt. Der var ingen inhabilitetserklæringer.

2. Godkendelse af samlet opgørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025

Rektor præsenterede hovedpointerne i den samlede opgørelse for rammekontrakten 2022-2025. Han redegjorde for kontraktens fem strategiske mål og fremhævede særligt udviklingen i indikatorerne under mål 4, hvor førsteårsfrafald og studieintensitet har været genstand for opmærksomhed fra styrelsen.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Betydningen af studerendes arbejdsmønstre og studiejob, som påvirker studieintensiteten.
- Risiko for, at teknologier som AI påvirker studieintensitet yderligere.
- Anerkendelse af rapportens kvalitet og af det arbejde, der ligger bag fremdriften i kontrakten.
- Vigtigheden af en fortsat ambition om at højne studieintensiteten for at sikre attraktive fuldtidsstudier.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen godkendte den samlede opgørelse for 2022-2025, og at de tog statusredegørelsen til efterretning.

3. Godkendelse af årsrapport 2025 og revisionsprotokollat

Årsrapporten har været udsendt i god tid forud for bestyrelsesmødet med henblik på at give bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at give detailinput. Bestyrelseslederen takkede for input, som universitetsdirektøren bekræftede er indarbejdet.

Universitetsdirektøren præsenterede hovedresultaterne i årsrapport 2025, herunder bl.a. et samlet positivt resultat, robust likviditet og fortsat stærk position i forskning og ranking. Revisorerne gennemgik revisionsprotokollatet og havde ingen kritiske bemærkninger.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen til fremtidige årsrapporter/økonomirapportering bl.a.:

- At årsrapporten samlet fremstår solid, men at det fremover i fremstillingen af overskuddet tydeligere kan forklares, hvordan midlerne skal anvendes i kommende investeringer.
- Behovet for eventuelt at uddybe nøgletal, herunder udviklingen i TAP-årsværk og de bagvedliggende forklaringer.
- Et ønske om fremadrettet at overveje en større funktionsopdeling i budget- og regnskabspræsentationen, så særlige indsatser og prioriteringer bliver mere synlige.

Universitetsdirektøren kvitterede for inputtene og understregede, at der allerede arbejdes med at udvikle rapporteringen, så fortællingen om økonomien bliver afbalanceret. Han pegede på, at CBS står over for betydelige investeringer, bl.a. i renoveringer af bygninger og Nyt SIS, og at en del af overskuddet er disponeret hertil. Det blev samtidig bemærket, at rekruttering af videnskabeligt personale tager tid, hvilket påvirker tempoet i udmøntningen af midlerne.

Efter en kort lukket drøftelse med revisionen konkluderede bestyrelseslederen, at bestyrelsen godkendte årsrapport 2025 og tog revisionsprotokollatet til efterretning. Dokumenterne underskrives digitalt efter mødet.

4. Temadrøftelse af internationalisering på CBS og ambitioner på området

Rektor introducerede temadrøftelsen og præsenterede tre mulige scenarier for CBS' fremtidige internationaliseringsniveau. Formålet med drøftelsen var herefter at få bestyrelsens input til, hvilken retning CBS bør sigte efter.

Bestyrelsen havde en engageret drøftelse, hvor bl.a. følgende blev fremhævet:

- Bestyrelsen placerede sig mellem scenarie 1 og 3, med bred enighed om, at CBS bør fastholde og evt. styrke sin internationale position, men samtidig navigere ansvarligt ift. nationale rammer og politiske forventninger.
- Flere medlemmer understregede, at internationalisering er og fortsat skal være en central del af CBS' identitet.
- Det blev drøftet, hvordan CBS bedst tiltrækker og fastholder internationale forskere og studerende, herunder betydningen af partnerskaber og udveksling.
- Enkelte rejste bekymringer for, at CBS i praksis kunne presses i retning af scenarie 2, hvis der ikke holdes fast i de internationale ambitioner i relation til forskning, talentudvikling og uddannelse.
- Bestyrelsen drøftede endvidere mulige forskelle på strategier for henholdsvis dagstudier, Executive Education og forskningssamarbejder, herunder at disse kan udvikles med forskellige internationale ambitionsniveauer.

Bestyrelseslederen takkede for input og sammenfattede, at bestyrelsen havde drøftet de tre scenarier og udtrykt et samlet ønske om en fortsat stærk international profil, særligt i relation til forskning og strategiske partnerskaber, og under hensyn til politiske rammer og balancen mellem danske og internationale studerende.

5. Lukket

6. Orientering om den aktuelle politiske situation

Rektor orienterede kort om den politiske situation i lyset af folketingsvalget d. 24. marts 2026. Universitetsdirektøren supplerede med en orientering om, at fremsatte lovforslag bortfalder, og at analyser sættes i bero som følge af valget.

Bestyrelseslederen konkluderede derefter, at orienteringen om den aktuelle politiske situation blev taget til efterretning.

7. Forretningseftersyn for forskning, innovation og samfundspåvirkning 2026

Dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning præsenterede forretningseftersynet. Han fremhævede CBS' stærke internationale forskningsprofil, herunder høj citationsgrad, stor andel forskningssamarbejder samt væsentlig aktivitet i projekter med erhvervslivet.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Betydningen af at øge antallet af nye bevillingshavere og støtte yngre forskeres overgang til selvstændige Principal Investigator-roller.
- Hvordan samfundspåvirkning og innovation forstås og dokumenteres, herunder gennem f.eks. samarbejde med virksomheder, policy-miljøer og offentlig debat.
- Behovet for tydeligere kobling mellem impact, forskningsfrihed og karriereveje, så forskere ikke forventes at levere på alle parametre samtidigt.
- Dekanen redegjorde afslutningsvis for, at arbejdet med en samlet strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning vil blive præsenteret for bestyrelsen senere på året.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog forretningseftersynet til efterretning.

8. Afrapportering vedrørende akademisk frihed på CBS 2025

Dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning præsenterede hovedpointerne i årets afrapportering om akademisk frihed. Han fremhævede, at den internationale opmærksomhed på området er stigende, særligt i lyset af det politiske pres på amerikanske universiteter. Dekanen fremhævede desuden vigtigheden af, at CBS har klare rammer for fri akademisk debat.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog afrapporteringen til efterretning.

9. Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger i 2025

Universitetsdirektøren henviste til den skriftlige afrapportering om beskyttelse af personoplysninger i 2025 og bemærkede, at der ikke var særlige forhold at fremhæve ud over det allerede rapporterede. Der var ingen spørgsmål eller bemærkninger fra bestyrelsen til afrapporteringen.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog afrapporteringen til efterretning.

10. Lukket

11. Orientering om status på implementering af kandidatreformen samt milepæle for foråret 2026

Uddannelsesdekanen præsenterede status for arbejdet med kandidatreformen. Fokus er p.t. rettet mod uddannelsesporteføljen i 2028 og de strukturelle konsekvenser frem mod 2032, herunder udfordringer relateret til retskrav. Udfordringen går på, at oprettelsen af erhvervskandidatuddannelser (EKA), til hvilke der ikke kan være retskrav, betyder, at CBS p.t. har en manko i omegnen af 300 pladser på kandidatniveau for, at alle bachelordimittender kan tilbydes en retskravsuddannelse. Ligeledes redegjorde uddannelsesdekanen for, at ca. 40 pct. af bachelordimittenderne traditionelt vælger deres retskravsuddannelse, og at der derfor er et behov for tilstrækkelig kapacitet på tværs af porteføljen for at fastholde fleksibilitet for de studerende i valg af kandidatuddannelse.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- De strukturelle udfordringer ved retskrav, herunder risikoen for at kandidatuddannelser i praksis lukkes for eksternt optag og dermed reducerer national og international tiltrækning.
- Muligheden for at anvende egenfinansierede pladser samt de risici, der knytter sig hertil.
- Konsekvenserne af erhvervskandidatuddannelserne, herunder udfordringer med at tiltrække danske studerende og muligheden for højt internationalt optag på disse uddannelser.
- Behovet for at rejse problematikkerne politisk, særligt ift. sammenhæng mellem retskrav og fleksibilitet i kandidatporteføljen, hvor CBS er i en særstilling ift. kapacitetsudfordringer sammenlignet med øvrige de universiteter.

Rektor bemærkede, at CBS allerede nu arbejder på at tydeliggøre konsekvenserne af retskravet, og at der vil blive fulgt op på disse udfordringer overfor bestyrelsen senere på året.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog orienteringen om implementering af kandidatreformen til efterretning, og at CBS vil følge op på de skitserede problematikker, særligt ift. retskrav.

12. 16:15-16:20: Godkendelse af CBS' Digitaliseringsstrategi

Universitetsdirektøren præsenterede digitaliseringsstrategien og redegjorde for, hvordan den udgør et overordnet rammedokument for CBS' digitale udvikling, herunder koblingen til AI-strategien, som er en mere detaljeret strategi for AI i både undervisning, forskning og administrative processer.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Behovet for konkrete og målbare elementer i strategien, så bestyrelsen kan følge op på udviklingen.
- At strategien p.t. fremstår overordnet, og at næste version bør indeholde tydeligere prioriteringer, implikationer og effekter.
- Betydningen af også at adressere både muligheder og risici relateret til AI, herunder f.eks. studerendes brug af AI i eksamenssammenhænge.

Direktionen bemærkede, at bestyrelsens input vil blive indarbejdet i den videre udvikling af strategien, og at direktionen forventer en version 2.0 af strategien i 2027.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen godkendte digitaliseringsstrategien, og at bestyrelsen ønsker en opfølgning på strategien, når den er videreudviklet. Herudover blev det også noteret, at bestyrelsen vil få en afrapportering på det strategiske initiativ omkring *AI og digitalisering* senere på året.

13. 16:20-16:35: Øvrige meddelelser og evt.

Bestyrelseslederen spurgte, om der var bemærkninger til de skriftlige bilag vedrørende Nyt SIS og AI Use Case. Da dette ikke var tilfældet, konkluderede bestyrelseslederen, at bestyrelsen tog orienteringerne til efterretning.

Bestyrelsen blev orienteret om, at Jørgen Søndergaard vil deltage på bestyrelsesmødet den 17. juni 2026 og præsentere bogen *Fremtidens Universiteter*. Bestyrelsen blev opfordret til at læse bogen forud for mødet.

Rektor orienterede om status for de strategiske initiativer samt arbejdet med indlejringsplanerne, herunder overgangen fra udviklingsprojekter til varig organisatorisk forankring.

14. 16:35-17:00: Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor

15. 17:00-17:30: Lukket: Bestyrelsens egen tid

16. 17:30-18:00: Fotografering

Der blev taget individuelle foto af bestyrelsen.