

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 30. april  
2026)

30-04-2026 15:00 - 17:00

Teams

## Indhold

Punkt 1: 15.00-15.05: Godkendelse af dagsorden..... 1

### **Kategori - B-punkter**

Punkt 2: 15.05-15.35: Orientering om status på implementering af kandidatreformen og direktionens forslag til retskravsændringer fra 2030.....2

Punkt 3: 15.35-15.45: Orientering om Nordic Nine..... 3

Punkt 4: 15.45-15.55: Orientering om frie innovationsmidler.....4

Punkt 5: 15.55-16.05: Orientering om den aktuelle politiske situation..... 5

Punkt 6: 16.05-16.15: Øvrige meddelelser og evt..... 6

## PKT. 1 - GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 30. april 2026 afholdes online via Teams.

Bestyrelsesmødet begynder kl. 15.00 og forventes afsluttet kl. 17.00.

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: Dagsorden for bestyrelsesmøde den 30. april 2026.*

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2026

# Dagsorden for bestyrelsesmøde den 30. april 2026

Tid:  
 Kl. 15.00-17.00 Bestyrelsesmøde

Sted: Online via Teams (se link i mødeindkaldelse)

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
<b>Bestyrelsesmøde 30. april 2026</b>		
1	15.00-15.05	Godkendelse af dagsorden  <i>Bilag:</i> 1.1 Dagsorden for bestyrelsesmødet den 30. april 2026
<b>B-punkter</b>		
2	15.05-15.35	Orientering om status på implementering af kandidatreformen og direktionens forslag til retskravændringer fra 2030  <i>Bilag:</i> 2.1 Oversigt over direktionens beslutninger fra 17. december 2025 vedr. kandidatreformen 2.2 Oversigt over direktionens forslag til ændringer i retskrav frem mod 2030 2.3 Powerpoint præsentation om erhvervs kandidatuddannelser
3	15.35-15.45	Orientering om Nordic Nine  <i>Bilag:</i> 3.1 Nordic Nine – orientering til CBS' bestyrelse 3.2. Eksempler på direkte integration af Nordic Nine i CBS-uddannelser
4	15.45-15.55	Orientering om frie innovationsmidler  <i>Bilag:</i> 4.1 Notat om overvejelser og plan for anvendelse af frie innovationsmidler
5	15.55-16.05	Orientering om den aktuelle politiske situation  <i>Bilag:</i> 5.1 Orientering om den aktuelle politiske situation april 2026

6	16.05- 16.15	Øvrige meddelelser og evt. - Skriftlig orientering om Nyt-SIS implementering - Skriftlig orientering om AI Use Case  <i>Bilag:</i> 6.1 Status på Nyt SIS implementering april 2026 6.2 AI Use Case#6: AI i curriculum
7	16.15- 16.30	Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor  <i>Ingen bilag</i>
8	16.30- 16.45	Lukket: Bestyrelsens egen tid  <i>Ingen bilag</i>

## PKT. 2 – ORIENTERING OM STATUS PÅ IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN OG DIREKTIONENS FORSLAG TIL RETSKRAVSÆNDRINGER FRA 2030

### *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

#### **Sagsfremstilling**

Den politiske aftale om Kandidatreformen skal implementeres trinvist på alle universiteter fra 2028 til 2032, og i december 2025 tog direktionen beslutning om ændringer i CBS's kandidatportefølje for 2027/2028 samt tre retskravsændringer med virkning fra 2029. Se bilag 1. Beslutningen var baseret på en omfattende involveringsproces i organisationen.

På bestyrelsesmødet den 18. marts 2026 orienterede uddannelsesdekanen bestyrelsen om den videre proces med udvikling af nye uddannelser og om arbejdet med at ændre retskrav fra 2030. Dette arbejde tager afsæt i en stærk ambition om bl.a. at sikre faglig relevant progression og sammenhæng i CBS' uddannelseslandskab, så stor fleksibilitet og mobilitet i de studerendes valg af uddannelsessammensætning og profil som muligt samt attraktivitet for både studerende og aftagere. Derudover er det vigtigt for CBS at koordinere med de andre universiteter i Danmark for at imødekomme det politiske ønske om ikke unødigt at øge kompleksiteten i det danske uddannelseslandskab.

På direktionsmøde den 8. april 2026 behandlede direktionen et samlet forslag til retskravsændringer fra 2030, som nu bliver præsenteret og drøftet i organisationen, inden direktionen træffer endelig beslutning i maj. Direktionens forslag kan læses i bilag 2.

#### **Indstilling**

Uddannelsesdekanen vil på bestyrelsesmødet give en orientering om status på implementering af kandidatreformen, herunder om CBS' arbejde med udvikling af erhvervs kandidatuddannelser, samt præsentere direktionens forslag til ændringer i retskrav fra 2030. Det indstilles, at bestyrelsen tager uddannelsesdekanens orientering til efterretning.

#### **Bilag:**

2.1: *Oversigt over direktionens beslutninger fra 17. december 2025 vedr. kandidatreformen*

2.2: *Oversigt over direktionens forslag til ændringer i retskrav frem mod 2030*

2.3: *Powerpoint præsentation om erhvervs kandidatuddannelser*

#### **Kort opsummering af kandidatreformen**

Kandidatreformen forpligter alle universiteter til at reducere det samlede optag på 120 ECTS kandidatuddannelser og omlægge en del af studiepladserne til nye formater. Kravene til omlægning er ulige fordelt på tværs af universiteternes hovedområder, hvor samfundsvidenskab er det område, der skal omlægge flest studiepladser. For CBS' vedkommende skal der frem mod 2032 omlægges 40% af studiepladserne på de nuværende 120 ECTS-kandidatuddannelser til enten 75 ECTS-kandidatuddannelser eller erhvervs kandidatuddannelser. Reformkravene og øvrige politiske bindinger giver et mulighedsrum, som CBS arbejder målrettet på at udnytte bedst muligt. Dermed handler øvelsen om mere end at implementere reformen. Udviklingen af kandidatporteføljen er en strategisk opgave, der skal styrke CBS' samlede uddannelseslandskab i lyset af ambitionen om at være et ansvarligt og innovativt businessuniversitet.

CBS er således i gang med en større transformationsproces, hvor der både udvikles og omlægges kandidatuddannelser til nye formater, og samtidig planlægges lukning af op til flere kandidatuddannelser (jf. bilag 1). For at få reformens fordeling af studiepladser til at gå op er der også behov for at ændre på studerendes retskrav fra 2029 og 2030. CBS' manøvrerum er her begrænset, når vi skal opnå de politiske mål om antal studiepladser på 120 ECTS og 75 ECTS-kandidatuddannelser. I arbejdet med at fastlægge nye retskrav er der ønske om at fastholde mobilitet i uddannelsesporteføljen, så studerende kan kombinere fagligheder. Derudover er fleksibilitet for studerende et gennemgående fokus i vision og principper for porteføljens udvikling. Med direktionens forslag til retskravsændringer fra 2030 (jf. bilag 2) som supplerer den beslutning, der allerede er taget om ændringer i retskrav fra 2029, balancerer direktionen således politiske ambitioner, reformkrav, CBS' strategi, faglig progression, arbejdsmarkedets behov samt input fra organisationen og de studerende.

Møde i CBS-bestyrelsen / 30. april 2026

Sagsbehandler: Mette Ernlund, teamleder i Educational Development and Quality.

## Bilag 1

### Øversigt over direktionens beslutninger fra 17. december 2025 vedr. kandidatreformen.

#### Udvikling/omlægning af kandidatuddannelser

##### Første optag 2027

MSc in AI for Business  
Ny | 75 ECTS

Cand.merc. i strategisk finansiel styring – erhvervskandidat  
Ny | 75 ECTS

MSc in Applied Economics and Finance  
Omlægning | 75 ECTS

##### Første optag 2028

MSc in Management  
Ny | 75 ECTS

MSc in Geopolitics and Corporate Resilience  
Ny | 75 ECTS

MSc in Supply Chain Management  
Omlægning | 75 ECTS

MSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship  
Omlægning | 75 ECTS

MSc in Digital Management  
Eksisterende 120 ECTS + omlægning til 1+2 erhvervskandidat

#### Lukning af kandidatuddannelser

MSc in People and Business Development (sidste optag i 2025)

MSc in Sales Management (sidste optag i 2028)

Cand.merc.(kom.) (sidste optag i 2028)

#### Ændring i retskrav med virkning fra 2029

HA (kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation får retskrav til MSc in Digital Business (eksisterende 120 ECTS). Uddannelsen har i dag retskrav til Cand.merc.(kom.)

HA i markeds- og kulturanalyse (HA MAK) får retskrav til MSc in Advanced Strategic Marketing (ny 75 ECTS). Uddannelsen har i dag retskrav til Cand.merc.(kom.)

BSc in International Shipping and Trade får retskrav til MSc in Supply Chain Management (omlagt til 75 ECTS). Uddannelsen har i dag retskrav til General Management and Analytics (GMA)

## Bilag 2

### Oversigt over direktionens forslag til ændringer i retskrav frem mod 2030

Nedenstående oversigt viser de påtænkte ændringer i retskrav for CBS' bacheloruddannelser.

- Uddannelser med allerede besluttede ændringer for 2029 er markeret med blå.
- Uddannelser med påtænkte ændringer fra 2030 er markeret med gult.

Uddannelse	Nuværende retskrav	Kommende retskrav	Ændring fra
<b>Studienævn: General ledelse</b>			
HA almen	General Management and Analytics (120 ECTS)	General Management and Analytics (75 ECTS)	2030
HA Projektledelse (PRO)	General Management and Analytics (120 ECTS)	Accounting, Strategy and Control (75 ECTS)	2030
<b>Studienævn: Service og markeder</b>			
HA (fil)	General Management and Analytics (120 ECTS)	Strategy, Organisation and Leadership (120 ECTS)	2030
Business Administration and Service Management (SEM)	General Management and Analytics (120 ECTS)	Accounting, Strategy and Control (75 ECTS)	2030
HA (kom)	CM (kom) (120 ECTS)	Digital Business (120 ECTS)	2029
HA Markeds- og kulturanalyse (MAK)	CM (kom) (120 ECTS)	Advanced Strategic Marketing (75 ECTS)	2029
<b>Studienævn: Globale relationer</b>			
International Business (IB)	General Management and Analytics (120 ECTS)	Applied Economics and Finance (75 ECTS)	2030
International Shipping and Trade (IST)	General Management and Analytics (120 ECTS)	Supply Chain Management (75 ECTS)	2029

#### Begrundelser bag forslaget

- ♣ Imødekommelse af reformkrav gennem reduktioner, omlægninger eller lukninger i porteføljen af 120 ECTS-kandidatuddannelser.
- ♣ Prioritering af CBS som et bredt business-universitet med en åben og fleksibel uddannelsesportefølje.
- ♣ Overensstemmelse med CBS' vision for porteføljeudvikling samt reformkrav og politiske prioriteringer.
- ♣ Baseret på dialog med studienævn, studerende, organisationen og desuden baseret på eksisterende ansøgningsdata.
- ♣ Balanceret med et øget antal 75 ECTS studiepladser som følge af et begrænset antal deltidsuddannelser med langsom skalering.

#### Centralt strategisk fokus på at skabe fleksibilitet for de studerende og mobilitet på tværs af porteføljen

- ♣ Sikring af, at CBS-studerende kan vælge mellem fagområder og formater.
- ♣ Fastholdelse af en åben portefølje for øvrige danske og internationale talenter.
- ♣ Begrænsning af uønskede tilbageløb til retskravsuddannelser.
- ♣ Strukturel understøttelse af eksisterende studenteradfærd.

# ERHVERVSKANDIDATUDDANNELSER

Bestyrelsesmøde 30. april 2026

Anna Thomasson  
Uddannelsesdekan



# Erhvervskandidatuddannelsen – før og nu

**2018:** Erhvervskandidatuddannelser indføres som forsøgsordning (maks. 20 uddannelser nationalt)

**2019:** Forsøgsordningen udvides (maks. 50 uddannelser nationalt)

**2023:** Med kandidatreformen gøres ordningen permanent og mere fleksibel. Loftet fjernes, og politikerne ønsker uddannelsen udbredt


***Politikernes ambition for CBS: 27 pct. af studiepladserne på EKA 2032***

# Hvad er en erhvervskandidatuddannelse?

- Erhvervskandidat – kandidatuddannelse i kombination med arbejde
- Kandidatuddannelse på deltid
- Studerende skal være i relevant job under uddannelsen
- Samme faglige niveau og grad som traditionel kandidatuddannelse
- Tæt integration mellem universitet og arbejdsmarked
- Kan som hovedregel udbydes som 75 ECTS (deltid i 2 år) eller 120 ECTS (deltid i 4 år)

# Hvad er en erhvervskandidatuddannelse?

## Et skifte i universitetets rolle

Fra *uddannelse før arbejde*  Til *uddannelse under arbejde*

**Universitetet integreres direkte i arbejdsmarkedet**

# Hvad betyder erhvervskandidatuddannelser for CBS?

Muligheder	Udfordringer	Strategiske valg
Tættere samarbejde med virksomheder	Planlægning og undervisningsformer	Hvor skal vi satse – og hvor ikke?
Styrket relevans og employability	Ressourcer og organisering	Hvilke fagområder egner sig?
Nye fleksible uddannelsesformater	Sammenhæng i studiemiljø	Hvordan sikrer vi kvalitet?

# Status på udvikling af erhvervskandidatuddannelser

Første optag	Erhvervskandidatuddannelse
Eksisterende	Cand.merc.aud. erhvervskandidatuddannelse (120 ECTS)
2027	Strategisk finansiel styring (75 ECTS)
2028	Digital Business (1+2 – 120 ECTS)
2028	Management Consulting (75 ECTS)

## PKT. 3 – ORIENTERING OM NORDIC NINE

### *Spør 1: Løbende og systematisk orientering*

Bestyrelsen har gennem en årrække drøftet CBS-kandidaters kompetencer som led i udviklingen af CBS' uddannelsesportefølje. Allerede i 2017 blev spørgsmålet om fælles kompetencer for CBS-dimittender behandlet i bestyrelsen i forbindelse med Graduate Competency Profile og drøftelser om behovet for en tydeligere fælles CBS-profil for kandidaterne.

Som opfølgning herpå igangsatte CBS i efteråret 2018 et capabilities-projekt, der skulle afdække, hvilke kompetencer og færdigheder fremtidens arbejdsmarked forventer af CBS' kandidater. Projektet blev løbende behandlet i bestyrelsen i 2018 og 2019 og byggede på surveys og fokusgrupper med bl.a. undervisere, studerende, alumner, aftagere og samarbejdspartnere. Arbejdet dannede grundlag for udviklingen af det, der senere blev til Nordic Nine.

I december 2019 blev Nordic Nine første gang præsenteret for bestyrelsen som overordnet koncept for de egenskaber og kompetencer, der skal kendetegne CBS-studerende og -kandidater. Bestyrelsen tilsluttede sig konceptet og besluttede, at Nordic Nine skulle indgå i CBS' kommende strategi. Nordic Nine blev herefter godkendt som en del af strategien *We transform society with business* i juni 2020.

Efter strategiens vedtagelse er bestyrelsen løbende blevet orienteret om arbejdet med Nordic Nine, gennem statusdrøftelser, behandling af KSI'er, deep dives og drøftelser i forbindelse med strategisk rammekontrakt og porteføljen af strategiske initiativer.

I december 2025 godkendte bestyrelsen, at Nordic Nine overgår fra bestyrelsens portefølje til at være en strategisk aktivitet i direktionens portefølje. På den baggrund har bestyrelsen efterspurgt en kort skriftlig redegørelse for arbejdet med Nordic Nine på CBS til drøftelse på bestyrelsesmødet den 30. april 2026.

### **Resume**

Den vedlagte orientering giver en samlet fremstilling af baggrund og formål med Nordic Nine, koblingen til uddannelsesindhold og kvalitetssikring, målemetoder og opfølgning samt sammenhængen til ekstracurriculære aktiviteter. Orienteringen redegør desuden for, hvordan Nordic Nine nu indlejres som en varig del af CBS' uddannelsesmodel og almindelige drift gennem eksisterende governance-, kvalitets- og udviklingsprocesser på tværs af bachelor-, kandidat- og efteruddannelsesområdet.

Indlejringen omfatter bl.a. integration i kvalitetssikringssystemet og i uddannelses- og studielederberetninger, didaktisk understøttelse af undervisere, integration i kompetenceprofiler og undervisningspraksis samt løbende ledelsesopfølgning. Herved skal Nordic Nine fremadrettet fungere som et fast referencepunkt i udvikling, gennemførelse og kvalitetssikring af alle CBS' uddannelser både i udviklingen af nye uddannelser og i den løbende uddannelsesudvikling på CBS' nuværende uddannelser. Se eksempler på direkte integration af Nordic Nine i bilag 2.

### **Indstilling**

- Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen om Nordic Nine til efterretning.  
Uddannelsesdekanen vil på mødet give en orientering om status på arbejdet med Nordic Nine.

### *Bilag:*

3.1: *Orientering om Nordic Nine på CBS*

3.2: *Eksempler på direkte integration af Nordic Nine i CBS-uddannelser*

Møde i CBS' bestyrelse / 30. april 2026

Sagsbehandler: Eva Duberg Nielsen, projektleder i Educational Development and Quality

# Nordic Nine – orientering til CBS' bestyrelse

Formålet med denne orientering er at give en samlet redegørelse for arbejdet med Nordic Nine på CBS.

## Indhold:

1. Baggrund og formål
2. Kobling til uddannelsesindhold og kvalitetssikring af uddannelser
3. Målemetoder og effekter
4. Sammenhæng til ekstracurriculære aktiviteter
5. Forankring af Nordic Nine i CBS' uddannelser

## *1. Baggrund og formål med Nordic Nine*

Nordic Nine blev udviklet af CBS fra 2018 efter løbende drøftelser i bestyrelsen, og efter en metaanalyse pegede på behovet for kandidater med bredere kompetencer til fremtidens udfordringer. Målet var at uddanne kandidater, der kan analysere og handle på tværs af organisationer og samfund og skabe nye løsninger. Udviklingen involverede ca. 3.000 deltagere via surveys og seminarer, og Nordic Nine blev godkendt som en del af CBS' strategi i juni 2020.

Nordic Nine fungerer som et fælles løfte for studerende, erhvervsliv og samfund og guider udviklingen af CBS' uddannelser. Målet er, at alle CBS-studerende får businesskompetencer, tværfaglig indsigt og evnen til at håndtere komplekse udfordringer. Nordic Nine præciserer forventninger til både uddannelse og kandidater, og styrker CBS' globale position med nordiske værdier som tillid, gennemsigtighed, nysgerrighed og samarbejde. Det markerer CBS' særpræg blandt internationale business schools.

Målet med implementeringen af Nordic Nine er således at:

1. styrke den monodisciplinære, tværfaglige og transformative kvalitet i undervisningen,
2. sikre, at alle kandidater udvikler både erhvervsøkonomiske og transformative kompetencer, og
3. positionere CBS som et globalt businessuniversitet med en unik nordisk tilgang.

## *2. Kobling til uddannelsesindhold og kvalitetssikring af uddannelser*

Et centralt element i implementeringen af Nordic Nine har været at forankre kompetencerne på uddannelsesniveau. På bachelor- og kandidatuddannelserne er dette bl.a. sket gennem revision af kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine i højere grad afspejles i uddannelsernes faglige rammer og i den undervisning, de studerende møder. På efter- og videreuddannelsesområdet er der tilsvarende arbejdet med integration af Nordic Nine i former, der er tilpasset områdets uddannelser og organisering. Se bilag 2 for specifikke eksempler på direkte integration af Nordic Nine.

Arbejdet understøttes desuden af workshops og værktøjer, der hjælper underviserne med at videreudvikle undervisningen, herunder refleksionskort til brug i fælles undervisningsudvikling og en Nordic Nine-chatbot, som fra 2026 anvendes som et praktisk redskab i den løbende udvikling af uddannelser og kurser.

For at understøtte en kontinuerlig opfølgning er Nordic Nine desuden indarbejdet i centrale dele af CBS' kvalitetssikringssystem, og er en fast del af årlige rapporter og drøftelser, så integrationen løbende monitoreres og benyttes til kvalitetssikring af uddannelserne og løbende uddannelsesudvikling. Således har forankring af Nordic Nine på uddannelsesniveau ikke været en enkeltstående opgave. Nordic Nine er rammesætningen for vores uddannelser, og et element i uddannelsesudviklingen, som studienævn, studieledere og uddannelsesansvarlige løbende vender tilbage til.

## *3. Målemetoder og effekter*

Opfølgningen på Nordic Nine sker både på strategisk niveau og på uddannelsesniveau. På strategisk niveau indgår Nordic Nine i CBS' Key Strategic Indicators (KSI), hvor relevante indikatorer anvendes til at følge udviklingen i forhold til undervisning, studerende og kandidater.

Samtidig styrkes opfølgningen på uddannelsesniveau, så der skabes mere systematisk viden om, hvordan de studerende møder og oplever Nordic Nine i deres uddannelsesforløb. Derfor indarbejdes målinger af Nordic Nine i eksisterende evaluerings- og opfølgningsformater, herunder fagevalueringer og årsevalueringer på bachelor- og kandidatuddannelserne, exitevalueringer på efter- og videreuddannelserne samt i dimittenddelen af Danmarks Studieundersøgelse. Målingerne implementeres fra studieåret 2027/28.

Resultaterne vil indgå i CBS' kvalitetssikringssystem og skal anvendes i den løbende opfølgning og uddannelsesudvikling på de enkelte uddannelser.

## *4. Sammenhæng til ekstracurriculære aktiviteter*

Nordic Nine understøttes ikke alene gennem undervisningen, men også gennem aktiviteter uden for den formelle undervisning, hvor de studerende møder kompetencerne i dialog, refleksion og fælles arrangementer. Formålet er at styrke sammenhængen mellem det, der arbejdes med i uddannelserne, og de erfaringer og perspektiver, de studerende møder i det bredere studiemiljø.

Siden 2020 har dette bl.a. fundet sted gennem særskilte Nordic Nine-aktiviteter og gennem eksisterende CBS-arrangementer, hvor Nordic Nine har været integreret som

ramme for dialog om CBS' uddannelsesprofil og de kompetencer, de studerende forventes at udvikle. Det gælder eksempelvis studiestartsaktiviteter og andre fælles arrangementer rettet mod studerende.

I 2025 og 2026 er dette arbejde bl.a. kommet til udtryk i eventrækken Nordic Nine Night, hvor udvalgte kompetencer belyses gennem dialog mellem praktikere, forskere og studerende med afsæt i konkrete problemstillinger fra organisationer og samfund. Hensigten er at give de studerende mulighed for at reflektere over, hvordan Nordic Nine-kompetencerne kommer til udtryk i praksis og i komplekse beslutningssituationer.

Erfaringerne med denne type aktiviteter er indtil videre blandede, og format og tilslutning evalueres derfor med henblik på den videre udvikling.

### *5. Indlejring af Nordic Nine i CBS' uddannelser*

I perioden 2026-2028 indlejres Nordic Nine som en varig del af CBS' uddannelsesmodel og almindelige drift. Indlejringen sker ved, at arbejdet med de transformative kompetencer indarbejdes i eksisterende governance-, kvalitets- og udviklingsprocesser på tværs af uddannelsesområdet. Herved skal Nordic Nine fremadrettet fungere som et fast referencepunkt i udvikling, gennemførelse og kvalitetssikring af alle CBS' uddannelser.

I udviklingen af nye uddannelser indgår Nordic Nine som et centralt element. Ved udvikling af formål og kompetenceprofil (kerneelementer i prækvalifikationsansøgningen), skal Nordic Nine være skrevet frem. Der laves også en kortlægning af Nordic Nine kompetencerne knyttet til de fagspecifikke kompetencer på uddannelsen. Senere i processen, når der udvikles kurser til de nye uddannelser, vil der igen være fokus på at sikre integration af Nordic Nine på kursus- og undervisningsniveau.

På bachelor- og kandidatområdet eksisterende uddannelser sker dette bl.a. ved, at Nordic Nine indgår tydeligere i kvalitetssikringssystemet, herunder i uddannelses- og studielederberetninger, i drøftelser i relevante boards og i videreudvikling og omlægning af uddannelser. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at brugen af Nordic Nine allerede indgår i uddannelses- og studielederberetningerne, og at drøftelser om Nordic Nine er integreret i Quality Boards og Advisory Boards. Samtidig styrkes den pædagogisk-didaktiske understøttelse af undervisere og studienævn, så Nordic Nine i højere grad integreres i kursusbeskrivelser, læringsaktiviteter og undervisningspraksis.

På efter- og videreuddannelsesområdet gennemføres en tilsvarende indlejring, tilpasset områdets organisering og kvalitetssikringspraksis. Det omfatter bl.a. udvikling af et kompetencehjul til brug i uddannelsesudvikling, integration af Nordic Nine i kompetenceprofiler samt løbende afrapportering i relevante evaluerings- og ledelsesprocesser. Som led heri udvikles der i 2026 et kompetencehjul til uddannelserne, og Nordic Nine integreres i kompetenceprofilerne i perioden 2026-2027. Derudover inddrages eksterne interessenter i dialogen om, hvordan kompetencerne skal komme til udtryk på området.

Indlejringen omfatter også den konkrete undervisning. Nordic Nine understøttes gennem workshops, læringskonsulentbistand og didaktiske værktøjer, og indgår desuden i materialer og formater, der understøtter undervisningsudvikling, herunder undervisningsportfolio, interne cases og digitale værktøjer til brug i undervisningen. Eksempelvis indarbejdes Nordic Nine i det understøttende materiale til undervisningsportfolio, alle interne cases under Nordic Case House og PRME markeres med Nordic Nine-indhold, og Nordic Nine-chatbotten sættes i drift i 2026 som et redskab til at understøtte udviklingen af kurser og undervisningsmateriale. Hensigten er at styrke undervisernes muligheder for at omsætte de transformativ kompetencer i praksis på tværs af uddannelser og kurser.

Herudover styrkes den samlede synlighed og kommunikation om Nordic Nine over for både studerende og interne målgrupper. Det sker bl.a. gennem digitale kanaler, studiestart og udvalgte tiltag på campus, så Nordic Nine fremstår som en tydelig og sammenhængende del af CBS' uddannelses- og studiemiljø. Konkret omfatter dette bl.a. kommunikation via MyCBS, integration i studiestart – også for exchange students – revision af websider og udvikling af et årshjul for den løbende kommunikation om Nordic Nine.

Ansvar for de enkelte aktiviteter forankres i de relevante organisatoriske enheder, mens opfølgning på fremdrift og resultater sker som led i den løbende ledelses- og kvalitetsopfølgning. Under indlejringen understøtter Nordic Nine-projektgruppen implementeringen og følger fremdriften, hvorefter aktiviteterne gradvist overgår til drift i de ansvarlige enheder. Der afrapporteres årligt til direktionen, og indlejringen følges med henblik på at sikre, at Nordic Nine fastholdes som en integreret del af CBS' uddannelseskvalitet og strategiske udvikling.

# Eksempler på direkte integration af Nordic Nine i CBS-uddannelser

De fire eksempler nedenfor viser forskellige tilgange til integration af Nordic Nine i hhv. undervisningen på kurser og på uddannelsesniveau. Eksemplerne er efterfulgt af citatet fra de tilknyttede undervisere/linje- og studiekoordinatorer, som har ledet arbejdet.

## *Eksempler i undervisningsaktiviteter*

### **1. Udvikling af undervisningsaktivitet til brug i undervisningen på kursus i Innovation in a Digital World på uddannelsen MSc in Business Administration and Information Systems**

Med afsæt i problemstillinger om digital ledelse og innovation har fagansvarlig udviklet en undervisningsaktivitet, hvor de studerende gennem blended learning og workshoparbejde trænes i at analysere ledelsesudfordringer i digitale teams.

Aktiviteten er bygget op omkring en flipped classroom-struktur, hvor de studerende først forbereder sig gennem onlineforelæsninger og materialer og derefter arbejder videre med problemstillingerne i fysiske workshops. I undervisningen arbejder de studerende i grupper med cases og øvelser, hvor de analyserer konkrete udfordringer ved digital innovation og udvikler bud på, hvordan disse kan håndteres ved hjælp af kursets begreber og teorier. Gruppernes arbejde samles op i præsentationer og fælles diskussioner i undervisningen. På den måde arbejder de studerende med situationer, hvor digital ledelse kræver, at man både kan analysere data, begreber og organisatoriske forhold og samtidig forholde sig åbent til tvetydighed, kompleksitet og forskellige handlemuligheder.

Med undervisningsaktiviteten trænes de studerende dermed i den transformative kompetence i Nordic Nine nr. 2: *You are analytical with data and curious about ambiguity*. Kurset understøtter denne kobling gennem fokus på teorier, begreber og frameworks for digital innovation, analyse af cases og identifikation af centrale udfordringer ved digital innovation i organisationer

*Citat – lektor Ben Eaton:*

*“Reflection on the Nordic Nine against the challenges faced by digital leaders and digital leadership in a case study used in a class activity provided an excellent opportunity for my students in several ways. First, it helped them understand the relevance of the Nordic Nine by making the values come alive in a practical case that they could understand. Second, it was easy to tie the activity and the Nordic Nine back to my course learning objectives so that they could easily understand the relevance of the values to what we are learning in class. Ultimately it was a means to demonstrate to the students that the competencies that they gain through my class are driven by CBS values and that they have value in practice”*

## **2. Udvikling af undervisningsaktivitet til brug i undervisningen på kursus i Skam, Stress og Ledelse på bacheloruddannelsen HA (psyk.)**

Med afsæt i aktuelle problemstillinger om skam, stress og ledelse har fagansvarlig udviklet en undervisningsaktivitet, hvor de studerende arbejder med at identificere og analysere etiske dilemmaer i arbejdslivet med udgangspunkt i konkrete erfaringer fra praksis. Gennem interviews undersøger de dilemmaer, som efterfølgende danner grundlag for fælles refleksion og analyse med afsæt i fagets litteratur.

I undervisningen inddrages praktikere, herunder virksomhedsledere, som deler konkrete erfaringer med dilemmaer fra arbejdslivet. Samtidig trækker undervisningen på forskningsbaserede indsigter fra praksis, hvilket giver de studerende mulighed for at arbejde med situationer, hvor noget er på spil, og udvikle en forståelse for de relationelle og ofte modsætningsfyldte vilkår, som kendetegner ledelse i praksis. Der er fokus på, at mange ledelsesmæssige situationer ikke kan reduceres til entydige løsninger, men kræver dømmekraft og evnen til at navigere i spændinger mellem hensyn til opgave, relationer og trivsel.

Aktiviteten understøtter dermed udviklingen af den transformative kompetence i Nordic Nine nr. 5: *You understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them*. Samtidig bidrager den til, at de studerende udvikler et mere nuanceret blik for lederens rolle i håndtering af skam og forebyggelse af stress som fænomener, der opstår og må forstås i relationer.

*Citat – lektor Pernille Steen Pedersen:*

*“I mit arbejde med skam, stress og ledelse bruger jeg Nordic Nine-principperne som en måde at understøtte at studerendes udvikling af dømmekraft og evnen til at navigere i komplekse situationer, hvor der ikke findes entydige løsninger. Her bliver det tydeligt, at ledelse ikke kun handler om at finde svar, men om at kunne tage ansvar i relationer, hvor noget er på spil for både dem selv, for virksomheder og for samfundet, de er del af.”*

### **Eksempel på uddannelsesniveau**

## **4. Udvikling af Nordic Nine i HD1-uddannelsen**

I arbejdet med at integrere Nordic Nine i Graduate Diploma in Business Administration (HD1) er der taget udgangspunkt i en fælles udviklingsproces blandt de kursusansvarlige, hvor formålet har været at skabe en samlet forståelse af, hvordan transformative kapabiliteter kan styrke en eksisterende uddannelse. Arbejdet begyndte med dialoger om forholdet mellem de faglige kompetencer, som uddannelsen allerede udvikler, og de bredere kapabiliteter, som Nordic Nine repræsenterer. Herefter kortlagde de kursusansvarlige, hvordan de enkelte kurser allerede understøttede forskellige elementer i Nordic Nine, og hvor der var mulighed for at videreudvikle indhold, cases og didaktiske greb. Processen førte til justeringer af kursusbeskrivelser, curriculum og uddannelsens samlede kompetenceprofil, så Nordic Nine blev tydeligere integreret på tværs af programmet. Dermed er Nordic Nine blevet anvendt som en ramme for at styrke sammenhængen mellem faglige kompetencer og de studerendes udvikling af refleksion, dømmekraft og evne til at omsætte viden i praksis.

*Citat – studielektor Carsten Scheibye:*

*“Integrationen af Nordic Nine er en styrkelse af vores uddannelser, og dermed af vores kandidaters kompetencer. Nordic Nine er udtryk for en dannelse, en forretningsmæssig og organisatorisk dannelse om man vil. Nordic Nine tydeliggør, at traditionelle disciplin kompetencer og faglighed bringes i spil med fokus på bl.a. social ansvarlighed og samfundets udfordringer. Der står i øvrigt bevidst ”integration”, og ikke ”implementering” som signalerer et projekt med et klart sluttidspunkt. Arbejdet med Nordic Nine er en blivende opgave for alle studier og fag, hvor de studerendes transformative kompetencer udvikles på lige fod med udvikling af det faglige indhold.”*

## PKT. 4 – ORIENTERING OM FRIE INNOVATIONSMIDLER

Innovation og iværksætterier er et vigtigt område for CBS, og der gives her en orientering om planen for anvendelse af de frie innovationsmidler. Samtidig er der igangsat et arbejde med en ny strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning, samt en ny strategi for Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE).

I november 2025 blev indgået en flerårig politisk aftale om strategiske prioriteter for forskning og innovation for perioden 2026-2029. Det er første gang, der er etableret et 4-årigt forlig om forsknings- og innovationsmidlerne, hvilket giver universiteterne et mere stabilt og langsigtet planlægningsgrundlag end tidligere. Som led i aftalen er der desuden afsat ekstra frie midler særligt til innovation, hvilket giver nye muligheder for at styrke indsatsen på området.

CBS har med aftalen fået tildelt 14,4 mio. kr. i 2026 og 24 mio. kr. årligt i perioden 2027-2029 som frie innovationsmidler. Det vedlagte notat beskriver de overvejelser og planer, CBS har for anvendelsen af de frie innovationsmidler. Det bemærkes, at der er tale om forslag, som endnu ikke er behandlet i organisationen. Der vil blive gennemført høring og behandling i Akademisk Råd, institutlederkredsen, Hovedsamarbejdsudvalg og EduForum, før direktionen træffer endelig beslutning om anvendelse af midlerne.

Til yderligere orientering er der også før valget indgået en bred politisk aftale til styrkelse af viden- og teknologioverførsel, hvori understøttelse af innovation baseret på forsknings- og uddannelsesaktiviteter etableres som en formålsbestemt opgave for universiteterne. Det varslede lovforslag herom er dog trukket tilbage som følge af valgudskrivelsen og må således afvente ny regering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om de frie innovationsmidler til efterretning.

*Bilag:*

*4.1: Notat om overvejelser og plan for anvendelse af de frie innovationsmidler*

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2026

## Notat om overvejelser og plan for anvendelse af frie innovationsmidler

*CBS har med den politiske aftale om de strategiske prioriteter for forskning og innovation fået tildelt 14,4 mio. kr. i 2026 og 24 mio. kr. årligt i perioden 2027-2029 som frie innovationsmidler. Midlerne giver CBS mulighed for både at konsolidere de aktiviteter, der allerede skaber resultater, og samtidig investere mere målrettet i de områder, hvor CBS kan få størst strategisk effekt. Særligt inden for skalering af startups og scaleups har vi identificeret en nøglerolle for CBS at spille, hvor forskning kan bringes i spil til at øge danske og europæiske virksomheders evne til at skalere.*

Dette notat beskriver de overvejelser og planer, der er for anvendelse af innovationsmidlerne. Planen skal behandles i relevante fora, før direktionen træffer endelig beslutning, herunder i Akademisk Råd, HoD/DIR, EduForum og HSU.

Den foreslåede anvendelse af midlerne tænkes organiseret i tre spor: strategiske flagship projekter, investering i innovationsinfrastruktur og videreførelse af eksisterende initiativer. Tilsammen skal disse spor sikre, at CBS både kan fastholde den nuværende aktivitet, udvikle nye strategiske styrkepositioner og opbygge de nødvendige rammer for en skalerbar og mere datadrevet indsats på innovationsområdet.

Parallelt med udmøntningen af de frie innovationsmidler arbejder Uddannelses- og Forskningsstyrelsen på et nyt rammeværk for at måle universiteternes bidrag til innovationsagendaen. Anvendelsen af de frie innovationsmidler handler således også om at ruste CBS til at kunne præstere godt på en række centrale indikatorer.

### **Flagship Projekter**

CBS er ved at udvikle rammen for to større flagship projekter.

Det ene er et nyt forskningscenter med særligt fokus på skalering af virksomheder: Centre for Entrepreneurial Leadership & the Scaling of Organisations (CELOS). Begrundelsen for at satse på dette felt er, at en af de væsentligste flaskehalse i mange startups og scaleups ikke er teknologi, men evnen til at skalere organisatorisk, ledelsesmæssigt og menneskeligt. CELOS skal bygge videre på Copenhagen School of Entrepreneurships arbejde i Founder to Leader-programmet og derved styrke CBS' position som førende institution for anvendt forskning i ledelse, organisationsudvikling og skalering, og samtidig skabe en stærkere kobling mellem forskning, praksis og policy. Centret foreslås etableret med dogmer om, at forskningen skal tage udgangspunkt i startupverdenens

problemstillinger og levere viden (hurtigt) tilbage til praksis i relevante og innovative formater. Den europæiske innovationskrise pågår, og hastigheden hvormed forskningen skal sættes i spil i praksis, er derfor kritisk.

Det andet flagship projekt, der er under udvikling, er Entrepreneurship & Innovation Education Excellence Initiative, der skal samle, styrke og videreudvikle CBS' undervisningsindsats indenfor entreprenørskab og innovation. Initiativet har som ambition at skabe bedre forudsætninger for CBS-studerendes samfundsmæssige bidrag gennem innovation og entreprenørskab. Initiativet sigter mod at udvikle den eksisterende undervisning på området, samt etablere nye formater, bl.a. i samarbejde med Københavns Universitet og Copenhagen Fintech – en af de nationale erhvervs- og videnklynger – og at koble uddannelse tættere til venture creation, digitale teknologier og skalering.

Begge flagship projekter forudsætter som nævnt høring i organisationen og videre strategisk afklaring i direktionen, herunder prioritering, indfasning og forankring, før de eventuelt kan gå videre til fuld implementering.

### **Innovationsinfrastruktur**

For at kunne understøtte CBS' ambitioner på innovationsområdet er der også behov for at investere i den underliggende infrastruktur og rammerne for vores aktiviteter. Det omfatter blandt andet en opgradering af CRM- og programplatforme, AI-værktøjer, mere tydelig branding og kommunikation, samt bedre fysiske rammer for Copenhagen School of Entrepreneurship. Disse investeringer har som formål at skabe de organisatoriske og digitale forudsætninger for, at der kan arbejdes mere professionelt, dataunderstøttet og skalerbart med entreprenørskab, innovation og involvering af eksterne herunder i særdeleshed med CBS' alumner.

Herudover fortsættes en række eksisterende initiativer fra Innovationsindsatsbevillingerne, som CBS har modtaget i 2024 og 2025, og som allerede er i drift og leverer dokumenterede resultater indenfor studenteriværksætteri, forskningskommercialisering og knowledge transfer. F.eks. har CBS' Proof-of-Concept Grants stor efterspørgsel og bidrager aktivt til at modne kommercialiserbare forskningsbaserede projekter frem mod ekstern finansiering; i 2025 blev der eksempelvis bevilliget to InnoExplorer-projekter (CBS' første af den art).

Direktionen har besluttet at investere i innovationsinfrastruktur, samt fortsætte de eksisterende initiativer.

### **Konklusion**

CBS skal ikke blot støtte entreprenørskab og innovation som aktivitet, men opbygge en institutionel kapacitet, der gør universitetet i stand til at bidrage substantielt til innovationsdagsordenen på tværs af teknologiske vertikaler med udgangspunkt i CBS' styrkepositioner og dermed få en samfundsmæssig effekt i større skala. Anvendelsen af innovationsmidlerne giver CBS mulighed for at forbinde forskning, uddannelse og omverdenssamarbejde på en måde, der

understøtter både den nationale innovationsdagsorden og CBS' egne strategiske ambitioner.

## PKT. 5 - 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:*

*5.1: Orientering om den aktuelle politiske situation april 2026*

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2026

# Orientering om den aktuelle politiske situation april 2026

Som følge af de aktuelle forhandlinger om regeringsdannelse er alle politiske aftaler og implementeringsprocesser sat på pause.

Rektor orienterer på mødet om, hvordan CBS forbereder sig på en kommende regering, herunder samarbejder med eksterne interessenter.

## PKT. 6 - 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:*

*6.1: Status på Nyt SIS implementering april 2026*

*6.2: AI Use Case#6: AI i curriculum*

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2026

## Status på Nyt SIS implementering april 2026

### Samlet vurdering

Implementeringen af det fælles studieadministrative system (Nyt SIS) er fortsat forbundet med betydelig usikkerhed. Leverandøren (Fluido) har ikke leveret den aftalte mastersolution pr. 31. marts 2026, og universiteterne afventer fortsat en samlet, godkendt plan for det videre forløb. På denne baggrund har CBS midlertidigt nedjusteret aktivitetsniveauet og fokuserer på risikoreducerende og forberedende aktiviteter, indtil der foreligger tilstrækkelig afklaring.

### Siden sidst

Bestyrelsen modtog den seneste orientering på bestyrelsesmødet i marts måned. Siden da er der sket følgende:

- Fluido har ikke leveret en færdig mastersolution pr. 31. marts 2026, som forudsat i kontrakten.
- I henhold til kontrakten har leverandøren op til 40 dage fra 31. marts til at udbedre manglerne.
- Universiteterne har endnu ikke modtaget en samlet, godkendt plan for færdiggørelsen af mastersolution.
- Så længe denne plan ikke foreligger, kan konsekvenser for tidsplan, økonomi og ressourceforbrug endnu ikke vurderes med sikkerhed.
- Universiteterne er på basis af de modtagne delleverancer overbeviste om at selve platformen (Salesforce Education) er den rigtige løsning for det fremtidige studieadministrative system.

### CBS' håndtering i den aktuelle situation

- CBS' Nyt SIS program vil midlertidigt nedjustere aktivitetsniveauet.
- Indsatsen prioriteres mod forberedende aktiviteter, risikominimering, opretholdelse af organisatorisk parathed, samt begrænsning af yderligere bindinger, indtil der er klarhed om det videre forløb.

Denne tilgang skal sikre, at CBS bevarer handlemuligheder og kan reagere hurtigt, når der foreligger en afklaret plan.

### Næste skridt

- Fællesprogrammet vil i den kommende periode vurdere, om det er realistisk, at Fluido kan bringe universiteterne i mål med en ny studieadministrativ løsning, eller om der skal afdækkes alternative scenarier.
- Når der foreligger en godkendt og realistisk plan fra leverandøren, vil CBS:
  - Opdatere vurderingen af konsekvenser for tidsplan, økonomi og resourceallokering.
  - Orienter bestyrelsen om de videre skridt og eventuelle beslutningsbehov.
- CBS' Nyt SIS-program udarbejder parallelt en plan for eventuel ned- og oplukning af aktiviteter, afhængigt af de kommende afklaringer.

## AI Use Case#6: AI i curriculum

### Baggrund og formål

CBS skal bevæge sig fra uformel og uensartet brug af AI til en systematisk integration, hvor AI indgår i læringsmål, undervisning og eksamen på en måde, der styrker læring og kvalitet.

### Anvendelse i praksis

Et konkret eksempel på dette er AI, som er integreret direkte i kursusdesign på tværs af flere uddannelser (BSc Soc, HA Psyk, BSc Digital Management og BSc Service Management) og med videndeling i centrale CBS fora, ledet af Bo Hee Min, 2025/2026 og Liv Egholm, 2026:

- AI-agenter ("bots" bygget på PrivateGPT) er indlejret i undervisning, øvelser og studieaktiviteter
- AI som faglig sparringspartner til analyse, metode og begrebsforståelse
- AI er baseret på kursus-specifikt materiale via en IP- og copyright-compliant løsning
- AI indgår i både undervisning og obligatoriske læringsaktiviteter
- Der arbejdes systematisk med kritisk AI-kompetence (kildekritik, begrænsninger, refleksion)

### Forventet værdi for CBS' kerneområder

- Øger studerendes engagement og forståelse af komplekst fagligt indhold
- Understøtter dybere læring frem for overfladisk brug af AI
- Udvikler anvendelsesorienterede AI-kompetencer i en faglig kontekst
- Skaber alignment mellem læringsmål, undervisning og eksamen i en AI-kontekst
- Udvikler en model for integration, der kan overføres på tværs af kurser og programmer

### Foreløbige indsigter og næste skridt

- AI skaber først værdi, når det integreres i curriculum – ikke som add-on
- Studerendes brug af AI formes tidligt og kræver struktureret træning
- Fokus bør være på ansvarlig brug og læring frem for "AI-proof" eksamener
- Udvikling og drift kræver betydelige ressourcer og teknisk understøttelse

Næste skridt: Skalere fra kursusniveau til programniveau

Udarbejdet af Mathias Lund (EDQ) baseret på Min, B. H. (2025/2026). AI-augmented dual expertise teaching in AI competency: Two pilot projects [Project and Presentation]. Knowledge-sharing between all EDQ AI pilots, Copenhagen Business School. og Min, B. H., & Egholm, L. (2026). AI in philosophy of science: Designing AI-integrated curriculum with learning agents [Project and Presentation]. EDU Forum, Copenhagen Business School.