

CBS ÅRSRAPPORT 2025

Indhold

Påtegning	3
Ledelsespåtegning	4
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	5
Beretning	8
Institutionsoplysninger	9
Direktionens forord	10
Præsentation af Copenhagen Business School	12
Årets faglige resultater	14
Årets økonomiske resultat	26
Hoved- og nøgletalstabel	28
Afrapportering af den strategiske rammekontrakt	32
Forventninger til det kommende år	35
CBS i tal	37
International profil	38
Uddannelse i tal	39
Videnskabelige medarbejdere i tal	41
Forskning i tal	42
ESG-nøgletal	43
Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal	44
Nøgletalsoversigt	45
Regnskab	46
Anvendt regnskabspraksis	47
Resultatopgørelse	51
Balance	52
Egenkapitalopgørelse	54
Pengestrømsopgørelse	55
Noter	56
Særlige specifikationer	65
Bilag	68
ESG-nøgletalsmetode	69



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

Påtegning

Ledespåtegning

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

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

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

Frederiksberg, den 18. marts 2026:

Peter Møllgaard
Rektor

Arnold Boon
Universitetsdirektør

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

Lilian Merete Mogensen
Konstitueret
bestyrelsesleder

Gunnar Bovim
Konstitueret
vicebestyrelsesleder

Luna Nova Solhave

David Hellemann

Eva Boxenbaum

Pui Ling Lau

Lise Balslev

Louisa Lorán

Marie Louise Mors

Nikolai Tange Kristensen

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School

Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

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

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

Grundlag for konklusion

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

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

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

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

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

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

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

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

Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejl-information i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisions-handlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Copenhagen Business Schools interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Copenhagen Business School evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Copenhagen Business School ikke længere kan fortsætte driften.

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

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

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

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

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

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

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

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

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

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

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

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

Frederiksberg, den 18. marts 2026

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Lars Hillebrand
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne26712

Christian Dahlstrøm
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne35660

Institutionsoplysninger

Institution **Copenhagen Business School**

Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3815 3815

cbs@cbs.dk
www.cbs.dk

CVR-nr.: 1959 6915

Regnskabsår: 01/01/2025–31/12/2025

Hjemstedskommune: Frederiksberg

Bankforbindelse: Danske Bank

Institutionsrevisor: Deloitte

Bestyrelse

Bestyrelsesleder

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

Konstitueret bestyrelsesleder

Lilian Merete Mogensen
(01/07/2025–)

Konstitueret vicebestyrelsesleder

Gunnar Bovim
(01/07/2025–)

Medlemmer i 2025

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

Mikkel August Wallind (udtrådt 31/01/2025)

Nikolai Tange Kristensen (indtrådt 01/02/2025)

Direktion

Rektor

Peter Møllgaard

Prorektor

Inger Askehave

Dekan for forskning

Søren Hvidkjær
(01/01/2025–31/12/2025)

Universitetsdirektør

Arnold Boon

Dekan for uddannelse

Anna Thomasson

Dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Morten Frederiksen
(01/01/2026–)

Direktionens forord



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

Det gjorde CBS også:

- Nye AI-teknologier forandrer, hvordan vi arbejder på CBS. De vil også forandre den værdiskabelse, omverdenen efterspørger af os.
- En ny geopolitisk verdensorden udfordrer både vores akademiske grundværdier og de antagelser, som vores forskere og studerende analyserer verden ud fra.
- Kandidatreformen skaber den største revision af de videregående uddannelser i nyere dansk historie – og CBS skal omlægge den største andel af studiepladser af alle landets universiteter.

- Grundlæggende akademiske værdier som akademisk frihed, inklusion og diversitet blev udfordret i internationale samarbejder og fora, hvor de før var selvfølgelige og en del af selve fundamentet.

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

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

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

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

Så hvornår går vi fra tanke til handling?

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

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

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

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

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

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

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

Præsentation af Copenhagen Business School

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

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

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

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

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

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

OUR MISSION

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

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

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

OUR VISION

We transform society with business.

CROSS-CUTTING STRATEGIC INITIATIVES AND ACTIVITIES

Strategic initiatives

Accelerating AI and Digitalisation

Creating the Educational Landscape for the Future

Developing Geopolitics and Business Security

Strategic activities

Nordic Nine (Capabilities for a Positive Future)

Green Transition

Responsible Leadership

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

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

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

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

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

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

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

CORE PRIORITIES

Research (s. 14)

Explore big questions and venture into transformative, interdisciplinary and collaborative projects based on excellence in our research

Teaching (s. 18)

Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching

Employees (s. 20)

Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

Students (s. 23)

Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners

Graduates (s. 25)

Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

Samfundspåvirkning

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

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

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

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

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

Figur 2: Forskere bidrager med ekspertviden

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

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

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

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

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

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

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

Aktuelle fokusområder inden for forskningen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Forskningsbaseret undervisning, der skaber transformative kompetencer

Et uddannelseslandskab under forandring

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuld institutionsakkreditering

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

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

Triple Crown-status fastholdes

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

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

Øget aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet

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

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

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

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

Figur 3: Nordic Nine

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

Integration af transformative kompetencer

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

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

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

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

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

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

Figur 4: Mål for sammensætningen af køn i 2025

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

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

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

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

Udvikling i kønssammensætning i ledelse

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

CBS' handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse beskriver mål for kønsfordelingen i de tre øverste ledelseslag frem mod 2028, hvor målet er, at intet køn overstiger 60 procent. Ved udgangen af 2025 viste tallene, at målsætningen var opfyldt for alle tre niveauer. Det er værd at bemærke, at bestyrelsen grundet sin midlertidige reducerede størrelse aktuelt har en kønsfordeling, der ikke normalt ville kunne lade sig gøre med de i målet beskrevne seks bestyrelses-medlemmer.

CBS har valgt at opdele det tredje ledelsesniveau i to kate-

gorier – én for kontorchefer og én for institutledere. Årsagen til opdelingen er, at der er tale om to forskellige typer af lederpopulationer, for eksempel i forbindelse med rekrutteringer. Tallene for institutledere viser, som det fremgår af figur 4, at der på opgørelsestidspunktet december 2025 var 18 pct. af det underrepræsenterede køn i gruppen, i dette tilfælde kvinder. Siden opgørelsestidspunktet er der dog rekrutteret en ny kvindelig institutleder, som betyder at andelen af kvinder er 27 pct. primo 2026.

Trivsel og nye tværgående indsatsområder

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

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

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



CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Studerende og trivsel

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

Studiestart med fokus på trivsel og usikkerhed

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

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

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

Et inkluderende studie- og arbejdsmiljø

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

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

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

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

Forskellige events for studerende

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

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

Studerende med særlige behov

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

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

Færre optagede bachelorstuderende

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

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

Årets økonomiske resultat

Introduktion

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

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

Indtægter

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

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

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

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

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

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

Figur 5: Årsregnskab i nøgletal

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

Kilde: CBS

Omkostninger

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

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

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

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

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

Balance, egenkapital og likviditet

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

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

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

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

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

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

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

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

Efterfølgende begivenheder

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

Hoved- og nøgletalstabel

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

CBS Årsrapport 2025

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

1) Personaleårsværk i alt, 2) Bacheloruddannelser, 3) Kandidatuddannelser

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

Noter til hoved- og nøgletalstabel

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

- 1) TAP-årsværk stiger forventet midlertidigt på grund af implementering af kandidatreform og strategiske indsatser. CBS forventer et fald i antallet af TAP-årsværk i de kommende år som følge af et politisk og bestyrelsesfastsat krav om at reducere de administrative årsværk. Det politiske krav gælder for hele universitetssektoren og den statslige administration.
- 2) Optaget på bacheloruddannelserne faldt fra 2024 til 2025 som følge af den politiske aftale om sektordimensionering.
- 3) Antallet af færdiguddannede kandidater steg fra 2024 til 2025 som en konsekvens af et større optag i 2023.
- 4) CBS har i 2025 ansat flere ph.d.-studerende.

Afrapportering af den strategiske rammekontrakt

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

Den samlede statusredegørelse kan læses på cbs.dk/rammekontrakt

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

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

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

CBS har i perioden fastholdt et gennemgående højt niveau af antal publikationer i internationalt anerkendte tidsskrifter, herunder i de højeste kategorier på AJG-listen¹. Niveauet for indikatorerne har i størstedelen af kontraktperioden ligget over baseline. Udviklingen bekræfter samlet set en styrkelse af både disciplinær og tværdisciplinær forskningskvalitet.

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

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

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

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

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

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

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

Grundlaget for vurderingen beror på en positiv udvikling i de fastsatte indikatorer. CBS' dimittender er fortsat meget 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%². Andelen af undervisningstimer, der gennemføres af videnskabelige medarbejdere, er i kontraktperioden steget fra 71 til 77.

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

Nordic Nine er et sæt af ni 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 Nine integreres og reflekteres bedst i indholdet af de enkelte (forskellige) uddannelser.

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

Strategisk mål 3: CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forventninger til det kommende år

Økonomiske forventninger

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

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

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

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

Resultatopgørelse

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

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

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

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

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

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

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

Likviditet, gæld og budgetoverslagsår

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

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

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

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

Øvrige forventninger

Strategisk satsning i geopolitik og sikkerhed

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

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

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

Fremtidens uddannelseslandskab tager form

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

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

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

Fortsat implementering af AI-strategi

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

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

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

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

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

Styrkelse af ledersparring på CBS

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

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

Udpegning af ny bestyrelsesleder

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

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

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

CBS i tal

International profil

3

internationale akkrediteringer

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

29

engelsksprogede uddannelser

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

294

partneruniversiteter

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

4.317

internationale fuldtidsstuderende

29 pct. af CBS' studerende har international baggrund.

92

nationaliteter blandt studerende

CBS har studerende fra 92 forskellige lande.

357

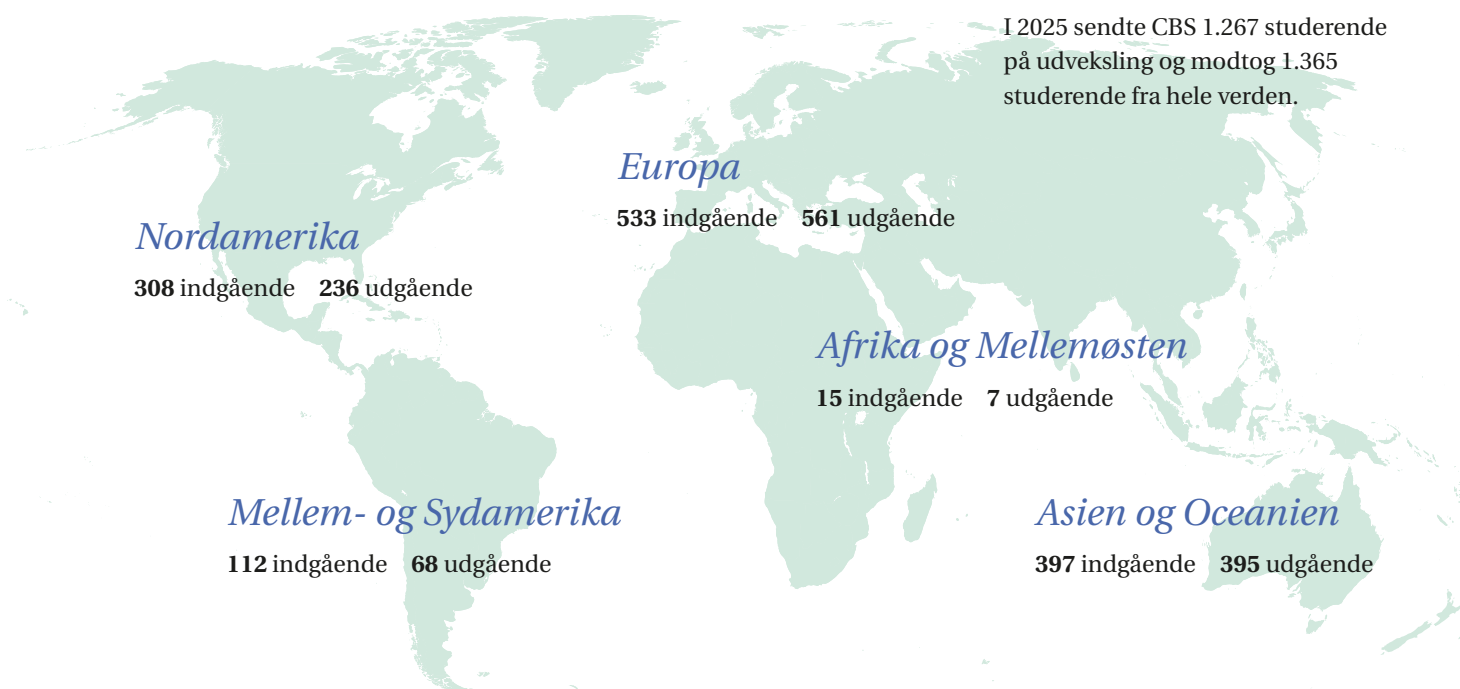
internationale VIP-årsværk

UDVEKSLINGSSTUDERENDE

1.267

udvekslingsstuderende

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



BACHELORSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
18.037

Ansøgninger, 1. prioritet
6.536

Optag
2.546



47 % kvinder 53 % mænd

Dimittender
2.188



48 % kvinder 52 % mænd

KANDIDATSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
17.192

Ansøgninger, 1. prioritet
9.200

Optag
3.444



50 % kvinder 50 % mænd

Dimittender
3.225



51 % kvinder 49 % mænd

Optagne studerendes baggrund

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

Ansættelse af dimittender

91 %	9 %
Privat sektor	Offentlig sektor

EFTERUDDANNELSER

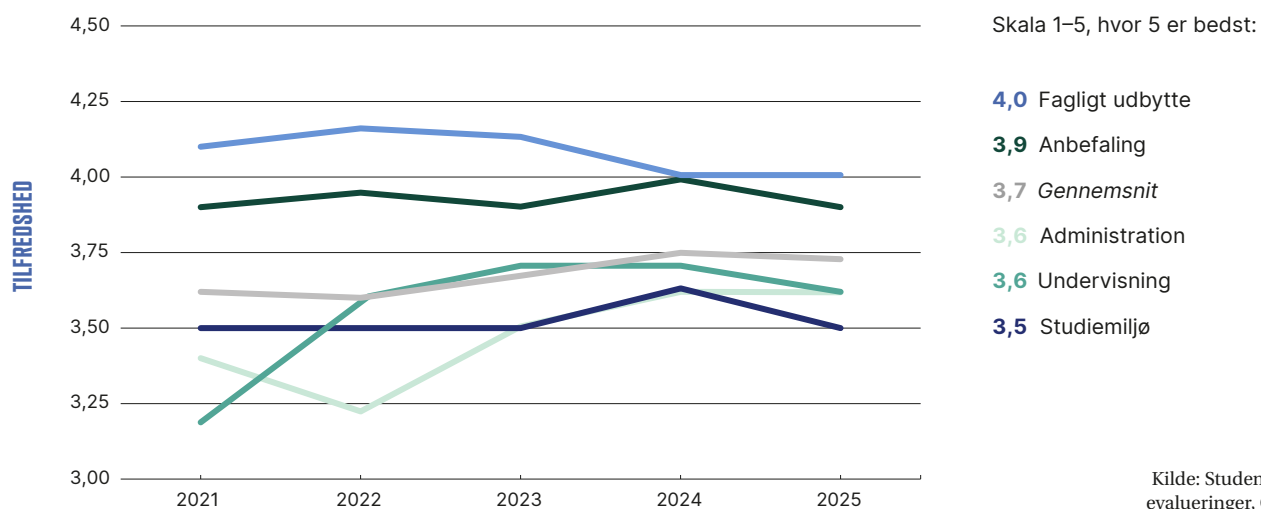


Antal studerende
5.308

Dimittender
1.290

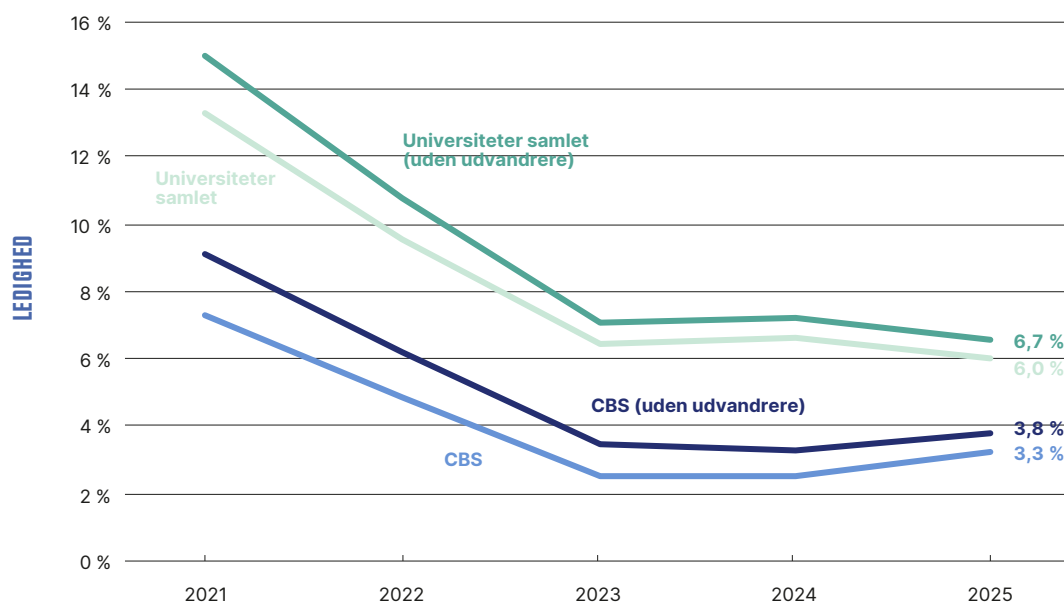
38 % kvinder 62 % mænd

STUDENTERTILFREDSHED



DIMITTENDLEDIGHED

Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret

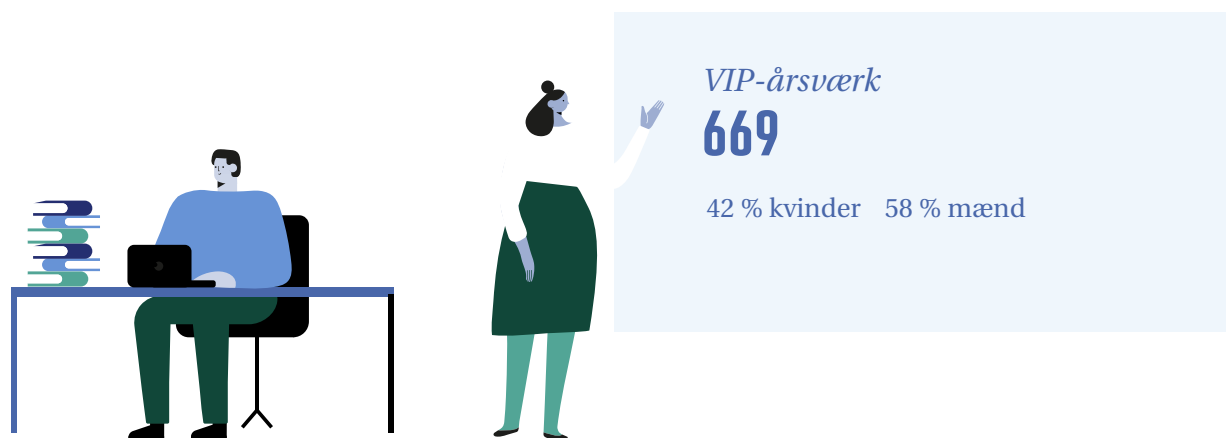


Ved 'uden udvandrere' beregnes ledighedsgraden kun i de kvartaler, hvor dimittender opholder sig i Danmark.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Videnskabelige medarbejdere i tal

Bestand, rekruttering og sammensætning

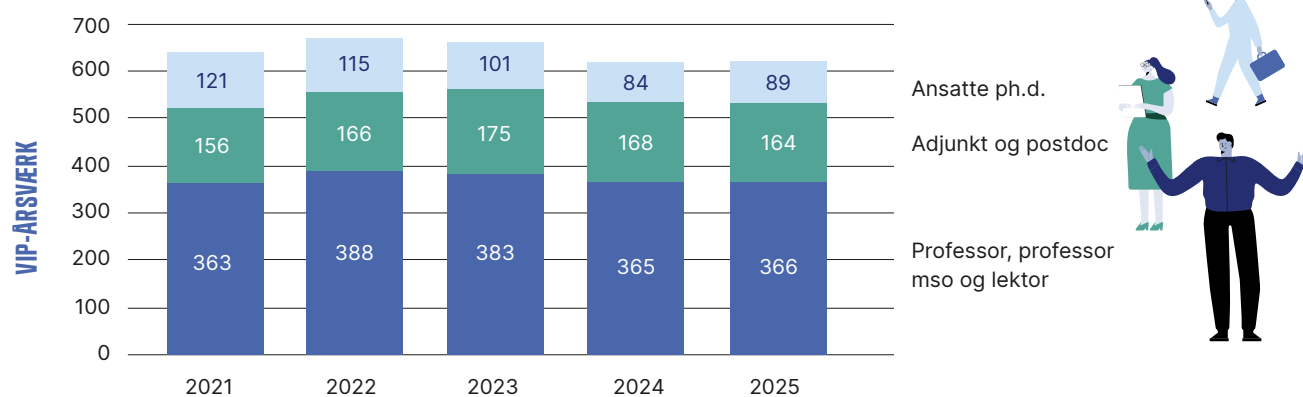


REKRUTTERING AF VIP

Fordelt på stillingskategorier



SAMMENSETNING AF VIP-ÅRSVÆRK



Forskning i tal

Finansiering og publikationer

FINANSIERING

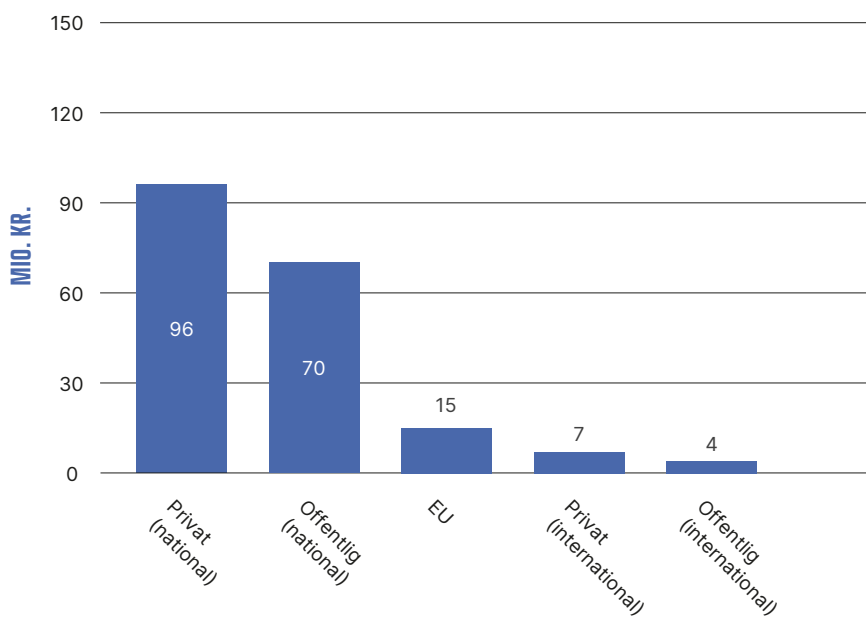
Basisforskningsmidler

492 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, aktivitet

189 mio. kr.

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



PUBLIKATIONER

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

39 AJG 4*-publikationer

62 AJG 4-publikationer

57 FT50-publikationer

PH.D.-GRADER

Fordelt på typer



33

Ph.d.-stipendiater



8

Erhvervs-ph.d.



4

Privatister



1

Double degree



Illustration af en person, der sidder ved et skrivebord og arbejder på en laptop, og en anden person, der står og holder en laptop. Illustration af en person, der sidder ved et skrivebord og arbejder på en laptop, og en anden person, der står og holder en laptop.

ESG-nøgletal

Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal

Introduktion

CBS har siden 2020 rapporteret på udvalgte ESG-nøgletal.

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

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

Kommentarer til udvalgte nøgletal

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

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

Påvirkningen fra COVID-19 er især tydelig på vandforbrug, hvor forbruget steg markant i 2022 sammenlignet med 2021. Siden 2022 er vandforbruget nogenlunde stabilt på omkring 25.000 m³. Med 20.000 studerende og 2.500 medarbejdere er et vandforbrug på ca. 25.000 m³ formentlig svært at reducere kraftigt, men der kigges løbende på, hvad der fortsat kan gøres for at reducere forbruget.

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

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

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

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

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

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

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

Nøgletaloversigt

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

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

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

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

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

Regnskab

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

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

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

Fælles kontoplan og formålsfordeling

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

Initial bogføring af omkostninger

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

Principper for fordeling af omkostninger til hovedformål

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

Årsrapportskabelon

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

Dispensationer

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

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

Generelt

Generelt om indregning og måling

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

Valutaomregning

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

Resultatopgørelsen

Indtægter

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

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

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

Omkostninger

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

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

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

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

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

Anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

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

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

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

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

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

Materielle anlægsaktiver

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

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

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

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

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

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

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

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

Omsætningsaktiver

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

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

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

Forpligtelser

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealiseringsværdi.

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

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

Ikke-balanceførte poster

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

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

Pengestrømsopgørelsen

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

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

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

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

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

Balance

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

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

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

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

Egenkapitalopgørelse

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

PDF-rendering af årsrapporten udgivet af CBS. Dokumentet er beskyttet af et digitalt ophavsretligt system.

Pengestrømsopgørelse

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

Påtegning af regnskabsfører: [Uklæret]

Noter

Note 1: Statstilskud

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

Note 2: Øvrige tilskud

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

Note 3: Salg af varer og tjenesteydelser

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

Note 4: Andre indtægter

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

Note 5: Formålsfordelte omkostninger

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

Note 6: Finansielle poster

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

Note 7: Immaterielle anlægsaktiver

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

CBS Årsrapport 2025 - Side 58 af 71

Note 9: Øvrige kapitalandele

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

Note 10: Deposita

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

Note 11: Andre tilgodehavender

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

Note 12: Øvrige periodeafgrænsningsposter, aktiver

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

Note 13: Hensatte forpligtelser

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

Note 14: Periodiserede donationer

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

Note 15: Statsgæld

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

Lånene er rente- og afdragsfrie.

Note 17: Anden langfristet gæld

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

Note 18: Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter

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

Note 19: Øvrige periodeafgrænsningsposter, passiver

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

Note 20: Anden kortfristet gæld

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

Note 21: Andre forpligtelser

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

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

B. Lederløn

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

C. Legater

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

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

D. Studenterpolitiske aktiviteter

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

E. Indskudte midler i fonde

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

F. Administrationsomkostninger til fonde og foreninger

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

G. Friplads- og stipendiemidler for universiteterne

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

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

H. Personaleårsværk

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

Bilag

ESG-nøgletalsmetode

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	Metode
1.1	CO2e Scope 1	mtu	Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2. Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og GOV.UK. I 2024 udregnes emissionsfaktor for diesel iht Energistyrelsens Emissionsfaktorer for vejtransporten (pr. km.).
1.2	CO2e Scope 2	mtu	Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklARATIONERNE fra HOFOR og Energinet udarbejdes det efterfølgende år.
1.3	Energiforbrug	MWh	Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer dels fra Minenergi2, som samler data fjernaf læst ved målerne, dels fra Ørsted Regningservice.
1.4	Vedvarende energiandel	%	Vedvarende energi ifm. produktion af fjernvarme og el. Andel for fjernvarme fremgår af Miljødeklaration fra Hofor. I henhold til kontrakt med Ørsted modtager CBS kun grøn strøm (fra havvindmølleparker i Danmark og England).
1.5	Vandforbrug	m ³	Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tallene kommer fra Minenergi2, som samler data fjernaf læst ved målerne.

CBS' miljørapport 2025 er udarbejdet i henhold til de relevante standarder og retningslinjer.

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

På baggrund af de oplyste data er beregnet en lønforskel på 1,2 gange mellem rektor og medarbejdere.

PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

“Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument.”

Eva Boxenbaum

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: a9746142-3438-4579-b94b-f0dc3084b8e4

IP: 80.162.xxx.xxx

2026-03-19 22:48:40 UTC



Nikolai Tange Kristensen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 0d31ea23-39bb-4564-88f4-7f0af9047607

IP: 91.101.xxx.xxx

2026-03-20 07:54:37 UTC



Louisa Cort Andersson Loran

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 9c33741d-d9be-41e5-ad1e-b718ba9c60fb

IP: 93.164.xxx.xxx

2026-03-20 10:02:25 UTC



Luna Nova Solhave

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 491679fd-d763-4e0b-b886-282be444ccb

IP: 212.27.xxx.xxx

2026-03-21 08:42:41 UTC



Penneo er et varemærke af Penneo A/S. Penneo A/S er et medlem af EUTL. Penneo A/S er et medlem af EUTL. Penneo A/S er et medlem af EUTL.

Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. De underskrevne data er valideret vha. den matematiske hashværdi af det originale dokument. Alle kryptografiske beviser er indlejret i denne PDF for validering i fremtiden.

Dette dokument er forseglet med et kvalificeret elektronisk segl. For mere information om Penneos kvalificerede tillidstjenester, se <https://eutl.penneo.com>.

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

Når du åbner dokumentet i Adobe Reader, kan du se, at det er certificeret af **Penneo A/S**. Dette beviser, at indholdet af dokumentet er uændret siden underskriftstidspunktet. Bevis for de individuelle underskrivers digitale underskrifter er vedhæftet dokumentet.

Du kan verificere de kryptografiske beviser vha. Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringstjenester for digitale underskrifter.

PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

"Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument."

Arie Dirk Boon

Underskriver

Serienummer: f06b0820-d826-4b0e-b5e6-4d46d980c787

IP: 130.226.xxx.xxx

2026-04-16 11:41:27 UTC



Hans Peter Møllgaard

Underskriver

Serienummer: 7982556a-9706-4779-a6ee-11a80809c940

IP: 130.226.xxx.xxx

2026-04-16 14:09:52 UTC



Lars Hillebrand

DELOITTE STATAUTORISERET REVISIONSPARTNERSELSKAB

CVR: 33963556

Underskriver

Serienummer: b3b58962-fc1f-4d2f-9853-1f0da046f749

IP: 163.116.xxx.xxx

2026-04-16 16:19:45 UTC



Penneo-id-nummer: 7110015ZIB001QIP85JVBYS0BLS38MFDLZX7C

Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. De underskrevne data er valideret vha. den matematiske hashværdi af det originale dokument. Alle kryptografiske beviser er indlejret i denne PDF for validering i fremtiden.

Dette dokument er forseglet med et kvalificeret elektronisk segl. For mere information om Penneos kvalificerede tillidstjenester, se <https://eutl.penneo.com>.

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

Når du åbner dokumentet i Adobe Reader, kan du se, at det er certificeret af **Penneo A/S**. Dette beviser, at indholdet af dokumentet er uændret siden underskriftstidspunktet. Bevis for de individuelle underskrivers digitale underskrifter er vedhæftet dokumentet.

Du kan verificere de kryptografiske beviser vha. Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringstjenester for digitale underskrifter.

PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

"Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument."

Christian Dahlstrøm

DELOITTE STATSAUTORISERET REVISIONSPARTNERSELSKAB

CVR: 33963556

Underskriver

Serienummer: e075d295-4ee2-4883-9a2d-5006b658b648

IP: 163.116.xxx.xxx

2026-04-17 07:42:58 UTC



Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. De underskrevne data er valideret vha. den matematiske hashværdi af det originale dokument. Alle kryptografiske beviser er indlejret i denne PDF for validering i fremtiden.

Dette dokument er forseglet med et kvalificeret elektronisk segl. For mere information om Penneos kvalificerede tillidstjenester, se <https://eutl.penneo.com>.

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

Når du åbner dokumentet i Adobe Reader, kan du se, at det er certificeret af **Penneo A/S**. Dette beviser, at indholdet af dokumentet er uændret siden underskriftstidspunktet. Bevis for de individuelle underskrivers digitale underskrifter er vedhæftet dokumentet.

Du kan verificere de kryptografiske beviser vha. Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringstjenester for digitale underskrifter.