

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 19.
september 2025)

19-09-2025 08:00 - 13:00

Rotterdam

Indhold

Kategori - Bestyrelsesmøde

Punkt 1: 09.00-09.05 Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: 09.05-09.35 Opsamling på besøg hos Erasmus University Rotterdam: Learnings og take-aways fra besøget	2

Kategori - A-punkter

Punkt 3: 09.35-09.50 Orientering om og drøftelse af den aktuelle politiske situation.....	3
Punkt 4: 09.50-10.20 CBS' økonomi: Godkendelse af Q2 budgetopfølgning 2025 og budgetrammenotat 2026-2029.....	4
Punkt 5: 10.20-10.35 Godkendelse af finansiel strategi.....	5
Punkt 6: 10.35-10.55 Orientering om plan for implementering af kandidatreformen samt udvikling af pilotuddannelser.....	6
Punkt 7: 10.55-11.30 Strategi: Godkendelse af status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser, anbefalinger til den fremtidige portefølje og status på KSI'erne.....	7
Punkt .: 11.30-11.45 Pause.....	8
Punkt 8: 11.45-12.00 Godkendelse af udkast til revideret CBS vedtægt.....	9

Kategori - B-punkter

Punkt 9: 12.00-12.15 Øvrige meddelelser og evt.....	10
---	----

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 19. september 2025 afholdes som fysisk møde i Rotterdam som led i bestyrelsens årlige seminar. Mødet afholdes på Hotel Novotel Rotterdam Brainpark i mødelokale 'Tokyo'.

Bestyrelsesmødet begynder kl. 8.00 og forventes afsluttet kl. 13.00.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på de enkelte forsider markeret, hvilket "spor" de enkelte punkter hører til under.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 19. september 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 19. september 2025

Tid:
Kl. 8.00-13.00

Sted:
Novotel Rotterdam Brainpark, mødelokale 'Tokyo', (hotellets 2. sal)

Afbud: David Hellemann forlader mødet før tid.

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
		Bestyrelsesmøde 19. september 2025
		Bestyrelsens egen tid
0	08.00-09.00	Det fremtidige samarbejde i bestyrelsen Mødet finder sted i mødelokale 'Tokyo' på hotellets 2. sal <i>Direktionen har i samme tidsrum et online møde med:</i> <ul style="list-style-type: none">- Rektor magnificus på Erasmus University, prof.dr.ir. Jantine Schuit- Stabschef og sekretær for bestyrelsen på Erasmus University, Ann O'Brien <i>(Direktionens møde er online. Teamslink kan ses i kalenderen. Mødelokale 'Cannes' på hotellets 1. sal er reserveret til direktionens videomøde.)</i>
		Ordinært bestyrelsesmøde
1	09.00-09.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 19. september 2025</i>
2	9:05-9.35	Opsamling på besøg hos Erasmus University Rotterdam: - Learnings og take-aways fra besøget <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter

3	09.35- 09.50	Orientering om og drøftelse af den aktuelle politiske situation <i>Ingen bilag</i>
4	09.50- 10.20	CBS' økonomi: - Godkendelse af Q2 prognose 2025 - Godkendelse af budgetrammenotat 2026-2029 <i>Bilag:</i> <i>4.1 Q2 2025 prognose for CBS</i> <i>4.2 Budgetrammenotat 2026-2029</i>
5	10.20- 10.35	Godkendelse af finansiel strategi <i>Bilag:</i> <i>5.1 Finansiell strategi</i>
6	10.35- 10.55	Orientering om plan for implementering af kandidatreformen samt udvikling af pilotuddannelser <i>Bilag:</i> <i>6.1 Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'</i>
7	10.55- 11.30	Strategi: Godkendelse af status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser, anbefalinger til den fremtidige portefølje og status på KSI'erne <i>Bilag:</i> <i>7.1 CBS' strategi</i> <i>7.2 Status på CBS' portefølje af tværgående strategiske indsatser, anbefalinger til den fremtidige portefølje og status på KSI'erne</i> <i>7.3 Key Strategic Indicators progress report</i>
	11.30- 11.45	Pause
8	11.45- 12.00	Godkendelse af udkast til revideret CBS vedtægt <i>Bilag:</i> <i>8.1 Udkast til revideret CBS vedtægt</i> <i>8.2 Oversigt over ændringer i forslag til ny vedtægt for CBS</i> <i>8.3 Høringsnotat vedr. forslag til ny vedtægt for CBS</i>
		B-punkter
9	12.00- 12.15	Øvrige meddelelser og evt. - Orientering om tidsplan for bestyrelsens selvevaluering - Bestyrelsens årshjul for 2026

		<p>- Orientering om NytSIS - Usecases: eksempler på brug af AI på CBS</p> <p><i>9.1 Bestyrelsens årshjul for 2026</i> <i>9.2 Status på Nyt-SIS implementering september 2025</i> <i>9.3 Orientering om opfølgning med UFS på CBS' årsrapport 2024</i> <i>9.4 AI usecase # 1 - RSO Chatbot</i> <i>9.5 AI usecase # 2 - Ledelsessimulator</i></p>
10	12.15- 12.30	<p>Bestyrelsens egen tid med rektor</p> <p><i>Ingen bilag</i></p>
11	12.30- 13.00	<p>Bestyrelsens egen tid</p> <p><i>Ingen bilag</i></p>
	13.00- 14.00	<p>Frokost i hotellets restaurant</p>

2. OPSAMLING PÅ BESØG HOS ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM: LEARNINGS OG TAKE-AWAYS FRA BESØGET

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Torsdag den 18. september 2025 besøger bestyrelsen Erasmus University i Rotterdam.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter learnings og take-aways fra besøget hos Erasmus University i Rotterdam.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

3. ORIENTERING OM OG DRØFTELSE AF DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Rektor giver en orientering om den aktuelle politiske situation, herunder det arbejde, der pågår i forlængelse af kandidatreformen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

4. CBS' ØKONOMI

Spør 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Godkendelse af Q2 prognose 2025

Årets forventede resultat udgør 121 mio. kr., hvilket er 28 mio. kr. højere end den seneste Q1 prognose.

Opjusteringen kan primært tilskrives en stigning i indtægterne på 24 mio. kr. hovedsageligt grundet flere STÅ indtægter, samt en forventning om færre omkostninger for 4 mio. kr.

CBS' budget og prognoser, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Indtægter i alt	988	1045	1674	1723	1752	1776	24
Lønomsotninger	612	644	1063	1100	1116	1119	3
Driftsomsotninger	303	311	502	570	537	530	-7
Finansielle omsotninger	5	5	5	8	6	6	0
Omsotninger i alt	920	959	1571	1677	1659	1655	-4
Resultat	68	86	104	46	93	121	28
Egenkapital			541	566	634	663	-

Godkendelse af budgettramme 2026-2029

Budgettrammen for CBS baseres på Forslag til Finanslov 2026, som blev offentliggjort d. 29. august 2025, de grundlæggende økonomiske betingelser for CBS, kendte reformer på uddannelsesområdet og CBS' aktuelle strategiske prioriteringer. Budgettrammen er for budgetåret 2026 samt budgetoverslagsårene 2027-2029.

Budgettrammen for 2026 forventer indtægter for 1.801 mio. kr. og omsotninger for 1.744 mio. kr. og et forventede resultat på 57 mio. kr. jf. tabel 1 nedenfor.

Resultatopgørelse for CBS, 2024-2029, mio. kr.

Mio. kr.	Regnskab 2024	Q2 2025	Q2 2025 (2026 priser)	Budgettramme 2026 (2026 priser)	Diff. Q2 2025 og BR2026	B:O. 2027 (2026 priser)	B:O. 2028 (2026 priser)	B:O. 2029 (2026 priser)
Statstilskud	1.257	1.355	1.377	1.367	-10	1.360	1.337	1.327
Andre indtægter	417	421	428	434	6	442	450	458
Indtægter i alt	1.674	1.776	1.805	1.801	-4	1.802	1.787	1.785
Personaleomsotninger	1.063	1.119	1.137	1.180	43	1.192	1.182	1.182
Driftsomsotninger	502	530	538	558	20	565	574	574
Finansielle omsotninger	5	6	6	6	0	6	6	6
Omsotninger i alt	1.571	1.655	1.681	1.744	63	1.762	1.762	1.762
Resultat	104	121	115	57	-58	39	25	23
Egenkapital	541	663	-	719	-	759	784	807

Det indstilles, at

- Bestyrelsen godkender Q2 2025 prognose for CBS.
- Bestyrelsen godkender budgettramme 2026-2029.

Bilag:

4.1 Q2 2025 prognose for CBS

4.2 Budgettrammenotat 2026-2029

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

Økonomiopfølgning for Q2 2025

Notatet giver en status på CBS' økonomi for første halvår 2025 og indeholder en prognose for årets resultat, baseret på enhedernes indmeldinger samt realiserede regnskabstal frem til juli 2025.

1. Opsummering

Årets forventede resultat opskrives med 28 mio. kr. i forhold til Q1-prognosen og forventes nu at udgøre 121 mio. kr., jf. tabel 1. Opjusteringen af det forventede resultatet kan primært henføres til en forventning om stigende indtægter på 24 mio. kr., hvilket afspejler både en højere STÅ-prognose (19 mio. kr.), en mindre opjustering af deltagerbetaling for Master- og MBA-uddannelserne (2 mio. kr.) samt CBS Summer University (1 mio. kr.), udenlandske selvbetalere (1 mio. kr.) og en mindre opskrivning af salg af varer og tjenesteydelser (1 mio. kr.). Samtidig er CBS' forventede lønomkostninger opskrevet med 3 mio. kr. grundet en forventning om et højere forbrug af eksterne lektorer og en justering af sociale bidrag (1 mio. kr.), mens de samlede driftsomkostninger er nedskrevet med 7 mio. kr. grundet en nedskrivning af det forventede forbrug for året.

De konkrete ændringer i indtægter og omkostninger er nærmere uddybet i de følgende afsnit, hvor der først redegøres for indtægtsudviklingen og dernæst for omkostningssiden.

Afslutningsvis gives en opdatering på den forventede udvikling i CBS' likviditet, hvor der ligeledes er indarbejdet konsekvenserne af den reviderede Q2-prognose for 2025, ved Q2-prognosen opskrives de forventede likvider med ca. 30 mio. kr.

Tabel 1: Resultat Q2 2025, mio. kr., løbende priser

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Indtægter i alt	988	1045	1674	1723	1752	1776	24
Lønomkostninger	612	644	1063	1100	1116	1119	3
Driftsomkostninger	303	311	502	570	537	530	-7
Finansielle omkostninger	5	5	5	8	6	6	0
Omkostninger i alt	920	959	1571	1677	1659	1655	-4
Resultat	68	86	104	46	93	121	28
Egenkapital			541	566	634	663	-

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2. Indtægter

Q2-prognosen viser en forventet stigning i de samlede indtægter på 24 mio. kr. Tabel 2 giver et overblik, og de væsentligste ændringer i de enkelte kategorier forklares nedenfor.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2025, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2024	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Statstilskud	725	779	1257	1325	1336	1355	19
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	101	113	183	180	198	198	0
Salg af varer og tjenesteydelser	11	11	18	16	17	18	1
Andre indtægter	151	142	216	201	201	205	4
Indtægter i alt	988	1045	1674	1723	1752	1776	24

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2.1. Statstilskud

Statstilskud opjusteres i Q2-prognosen med yderligere 19 mio. kr., jf. tabel 3, svarende til ca. 1 pct. Stigningen skyldes, at færre studerende er faldet fra i dette studieår, hvilket har medført, at flere har gennemført eksamener og dermed optjent flere STÅ. Denne udvikling betyder, at uddannelsestaxameterindtægterne (STÅ) opjusteres med 17 mio. kr. Derudover opskrives studietidstilskuddet og beskæftigelsestilskuddet samlet med 2 mio. kr., idet disse tilskud er direkte afledt af CBS' STÅ-indtægter.

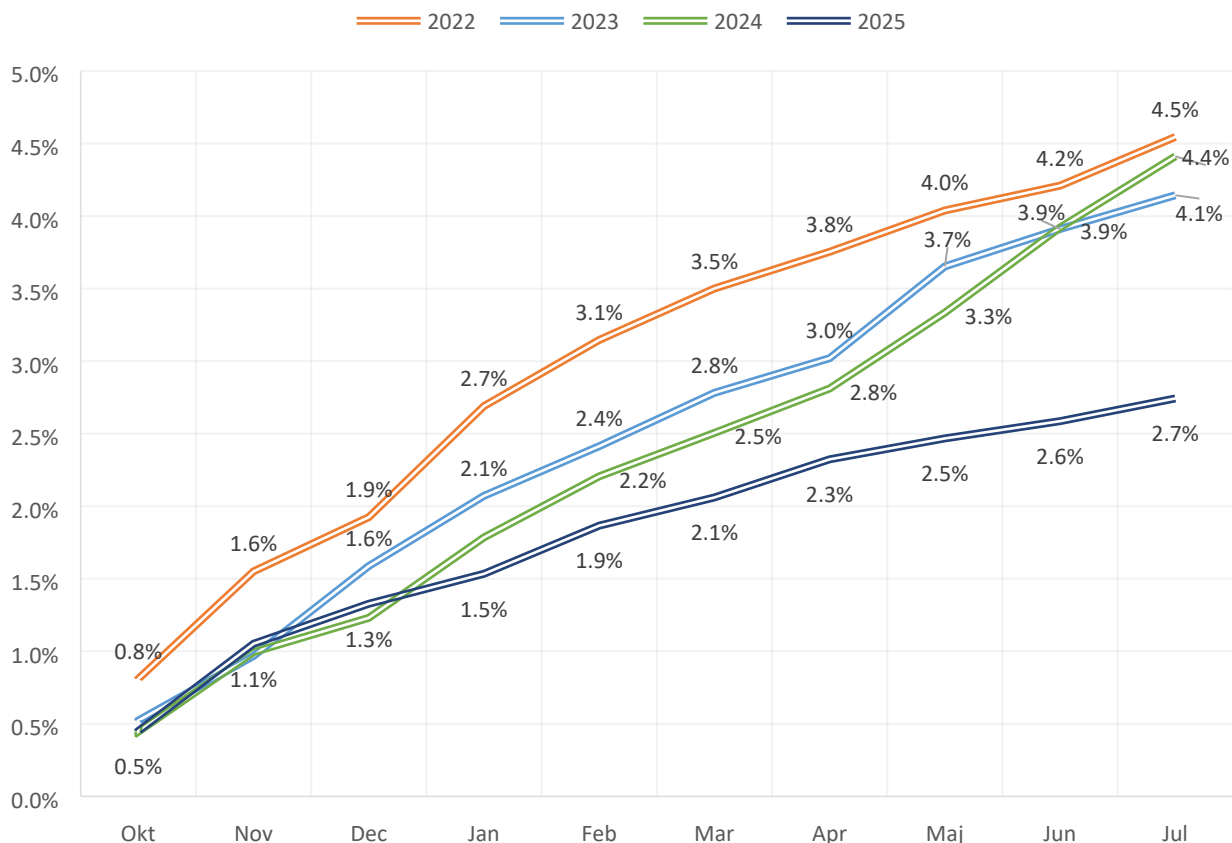
Tabel 3: Statstilskud i 2025, i mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Grundtilskud			166	171	171	171	-
Uddannelsestaxameter			483	494	501	518	17
Studietidstilskud			27	27	28	29	1
Beskæftigelsestilskud			27	25	26	27	1
Basistilskud til Forskning			452	492	492	492	-
Tilskud til øvrige formål			102	116	119	119	-
Indtægter i alt	725	779	1257	1325	1337	1355	19

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Uddannelsestaxameterindtægterne blev allerede i Q1 opjusteret som følge af lavere frafald blandt de studerende end oprindeligt forudsat i budgettet for 2025. Udviklingen i årets første syv måneder bekræfter nu denne tendens, og prognosen opskrives derfor yderligere i Q2. Det lavere frafald jf. figur 1 ses både på bachelor- og kandidatuddannelserne og ligeledes blandt bachelorstuderende på første år, hvor frafaldet pr. juli ligger lavere end i de foregående år. Figur 1 nedenfor viser, at det akkumulerede frafald pr. juli måned, er næsten 2 procentpoint lavere end i 2024 (2,7 pct. mod 4,4 pct.).

Figur 1: Frafald til og med juli måned for et studieår (teknisk start, 1. oktober) for perioden 2022-2025



Data er fra STADS. Baseret på CBS' bestand af studerende pr. 1. oktober og antal studerende som falder fra inden 30. juli i året efter.

Det lavere frafald indebærer, at CBS ikke blot har flere studerende, som optjener STÅ i 2025, men også at grundlaget for STÅ-prognosen for 2026 styrkes, da den større studenterbestand vil bidrage til et højere aktivitetsniveau.

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud indeholder primært indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede projekter, og som det fremgår af tabel 4 (nedenfor), er forventningen til indtægterne fastholdt på niveau med Q1-prognosen på baggrund af regnskabstallene for årets første 7 måneder og indmeldinger fra de budgetansvarlige på forskningsprojekterne.

Tabel 4: Øvrige tilskud (ekstern finansierede forskningsprojekter og tilskudsfinansierede projekter)

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Øvrige tilskud (ekstern finansierede proj.)	101	113	183	180	198	198	0
I alt	101	113	183	180	198	198	0

Der har i årets første 7 måneder været meraktivitet på de eksternt finansierede projekter svarende til 12 mio. kr. i forhold til 2024, hvor især Department of Business Humanities and Law (BHL) og Department of Management Society and Communications (MSC) har indtægtsført for 12 mio. kr. mere end i forhold til samme periode i 2024.

Prognosen for året fastholdes på 198 mio. kr., som ved Q1. Da indtægterne fra projekterne varierer betydeligt fra måned til måned, vil de blive revurderet igen i forbindelse med Q3-prognosen. Hvis den nuværende tendens fortsætter ind i efteråret, forventes indtægterne at blive opskrevet, og CBS vil dermed passere en milepæl med mere end 200 mio. kr. i indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter.

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser opskrives med 1 mio. kr. som følge af stigende aktivitet på Coursera (online kurser) ift. forventningen. Det medfører at CBS forventer 18 mio. kr. i indtægter ved Q2 ift. 17 mio. kr. ved Q1 prognosen.

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter omfatter deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse, udenlandske selvbetalere, salg af tompladser på heltidsuddannelser, CBS Summer University, ejendomssalg, sponsorater, donationer, royalties samt huslejeindtægter. Indtægterne forventes ved Q2-prognosen at stige fra 201 mio. kr. til 205 mio. kr. jf. tabel 5.

Ved Q2-prognosen ses en generel stigning i deltagerbetaling på Executive Education sammenlignet med Q1-prognosen for 2025. Indtægterne fra masteruddannelserne forventes at stige med 1 mio. kr., mens MBA-uddannelserne ligeledes opskrives med 1 mio. kr. For HD-uddannelserne fastholdes indtægtsniveauet fra Q1, hvilket afspejler en stabil udvikling i deltagerbetalingen gennem 2024 og 2025.

Tabel 5: Andre indtægter

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
HD	51	54	73	78	78	78	0
Master, MBA	60	69	92	99	98	100	2
Øvrige indtægter	40	18	51	24	25	27	2
I alt	151	142	216	201	201	205	4

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

CBS Summer University blev afholdt med et højere deltagerantal end forventet, hvilket medførte indtægter 1 mio. kr. over det budgetterede niveau. På baggrund heraf opskrives "øvrige indtægter" med 1 mio. kr.

Også antallet af udenlandske selvbetalere oversteg forventningerne i foråret, hvilket medfører en yderligere opskrivning på 1 mio. kr. Sammenlignet med 2024 er antallet af selvbetalere opskrevet fra ca. 70 til 80 studerende fra 26 forskellige lande¹.

Det skal bemærkes, at niveauet for andre indtægter i 2024 var ekstraordinært højt som følge af engangsindtægter fra ejendomssalg. Dette forklarer forskellen mellem regnskab 2024 og 2025 for øvrige indtægter.

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 6, forventes de samlede omkostninger at være 4 mio. kr. lavere end ved Q1 prognosen for 2025 grundet en forventning om en mindre stigning i lønomkostninger på 3 mio. kr. og en nedskrivning af driftsomkostninger på 7 mio. kr.

Tabel 6: Udvikling i de samlede omkostninger i 2025, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Lønomkostninger	612	644	1063	1100	1116	1119	3
Driftsomkostninger	303	311	502	570	537	530	-7
Finansielle omkostninger	5	5	5	8	6	6	0
Omkostninger i alt	920	959	1571	1677	1659	1655	-4

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3.1. Lønomkostninger

Tabel 7 (nedenfor) viser udviklingen i de budgetterede lønomkostninger, hvoraf det fremgår, at CBS forventer 3 mio. kr. flere lønomkostninger i 2025 ved Q2 2025 prognosen.

¹ 14 studerende fra Kina, 10 studerende fra Indien, 3 studerende fra Bangladesh, 2 studerende fra Nepal og resten (1-5 studerende) fra 9 forskellige lande.

Tabel 7: Udvikling i lønomkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Videnskabeligt personale	301	299	514	522	522	522	0
Deltidsvidenskabeligt personale	55	59	100	104	104	106	2
Administrativt personale	261	281	447	472	487	487	0
Øvrige lønomkostninger	-5	5	2	3	3	4	1
Lønomkostninger i alt	612	644	1063	1100	1116	1119	3

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr. Det negative tal for Øvrige lønomkostninger tilbage fra jan-juli 2024 er en hensættelse fra 2023 i forbindelse med afskedigelser, som blev tilbageført i 2024.

Videnskabeligt personale og deltidsvidenskabeligt personale (VIP og DVIP):

De forventede lønomkostninger til VIP fastholdes samlet set på niveau med både det oprindelige budget for 2025 og Q1-prognosen. Siden Q1 er forventningen en forskydning i sammensætningen af de videnskabelige stillinger.

CBS forventer nu flere VIP-ansættelser i løbet af 2025, herunder både ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter. Det sker i forlængelse af Direktionens opfordring til institutterne om at foretage flere ansættelser hvis ansøgerfeltet har flere egnede kandidater samt til at prioritere rekruttering af internationale topforskere. Institutterne har desuden meldt ind, at de planlægger en øget optagelse af ph.d.er i efteråret 2025.

Selvom tiltagene har kun en begrænset effekt på VIP-omkostningerne i 2025, forventes det at øge det samlede antal VIP-årsværk og lønforbrug fra 2026 og frem. Dette er nærmere beskrevet i budgetrammen-otat.

Ved Q2-prognosen forventes en del af de ekstra undervisningsforpligtelser som følge af nedsat undervisningstid for ph.d.er at blive dækket af DVIP. Dermed realiseres 2 mio. kr. af den planlagte VIP-løn ved Q1 prognosen i stedet som omkostninger til DVIP ved Q2-prognosen. Samtidig betyder det lavere frafald, at flere studerende skal undervises og eksamineres, hvilket yderligere øger behovet. På den baggrund opskrives DVIP-budgettet med 2 mio. kr. fra 104 mio. kr. til 106 mio. kr.

Administrativt personale (TAP):

Ved Q2-prognosen fastholdes forventningen i forhold til Q1. Justeringer til prognosen på tværs af CBS er mindre og vurderes ikke at have væsentlig betydning for den samlede lønudvikling. Dermed fastholdes det overordnede billede fra Q1 prognosen, hvor forklaringerne på den højere TAP-omkostning fortsat er nye stillinger relateret til CBS' AI-strategi, øgede årsværk til drift og supportfunktioner samt aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter.

Der er en række vakancer, som endnu ikke er besat. Hvis disse stillinger ikke besættes i løbet af efteråret, kan det medføre en nedskrivning af TAP-prognosen i forbindelse med Q3 prognosen.

Øvrige lønomkostninger: Øvrige lønomkostninger på CBS dækker over de lønrelaterede omkostninger, som ikke er direkte knyttet til faste VIP-, DVIP- og TAP-stillinger, herunder feriepengehensættelse og be-

taling af sociale bidrag såsom bidrag til barselsfonden og fleksjobbidrag. Ved Q2 opskrives prognosen med 1 mio. kr. med baggrund i afregningen af forventede bidrag til barselsfonden og fleksjobbidrag.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

CBS' drifts- og finansielle omkostninger, se tabel 8, dækker en bred vifte af poster fra husleje, af- og nedskrivninger samt bygningsdrift til mere aktivitetsafhængige udgifter som rejser, konferencer, bøger, databaser og IT. Omkostningerne inkluderer desuden støttefunktioner til forskning og uddannelse, rådgivning og revision samt øvrige driftsrelaterede poster. Endelig indgår også udgifter til IT-udstyr og software samt finansielle indtægter og udgifter.

Ved udgangen af juli 2025 udgør omkostningerne 311 mio. kr., hvilket er 8 mio. kr. højere end driftsomkostningerne for de første 7 måneder af 2024, hvor det samlede forbrug af driftsomkostninger var 303 mio. kr.

Q2-prognosen er udarbejdet på baggrund af enhedernes indmeldinger og forudser et samlet driftsomkostningsniveau på 537 mio. kr., hvilket er 7 mio. kr. lavere end i Q1 2025, men 30 mio. kr. højere end i 2024. Årsagen til nedskrivningen på 7 mio. kr. er en forventning om mindre indkøb af kontorhold og IT-udstyr og software på tværs af CBS.

Især på IT-området og campusområdet er der budgetlagt en række projekter såsom udskiftning/opgradering af systemer (skema- og eksamensplanlægningsystem, betalingsystem til deltagerbetaling mv.), nyt studieadministrativt system (Nyt SIS), systemintegrationer, drift og support af IT, (CSI) netværk, Space Management investeringer på Campusområdet, vedligehold samt uplanlagte ad-hoc renoveringer. Samlet set afspejler Q2-prognosen, at CBS' to største driftsomkostningsområder, IT-området og campusområdet står over for mange projektaktivitet i årets sidste fem måneder. Gennemførelse af disse projekter er afgørende for at realisere det fulde budget i Q2-prognosen.

Tabel 8: Drifts- og finansielle omkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Driftsomkostninger							
Husleje	80	80	106	107	106	106	0
Af- og nedskrivninger	21	27	41	43	44	43	-1
Rejser & konferencer	23	25	45	48	51	52	1
Bøger, databaser & tidsskrifter	31	29	38	42	40	43	3
Kontorhold	28	33	54	65	67	64	-3
IT- og BYG specialister	6	8	7	15	18	18	0
Forskning og udd. support	8	8	14	15	16	16	0
Management, revision og advokat	4	7	8	8	8	9	2
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskat	54	49	91	84	85	85	1
IT-udstyr & software	37	37	72	63	69	67	-3
Øvrige omkostninger	11	9	26	80	33	26	-7
Driftsomkostninger i alt	303	311	502	570	537	530	-7
Finansielle omkostninger							
Finansielle indt./udg.	5	5	5	8	6	6	0
Finansielle omkostninger i alt	5	5	5	8	6	6	0
Omkostninger i alt	307	316	508	577	543	536	-4

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

For ovenstående finansgrupper betragtes ændringer på op til ±5 mio. kr. som mindre justeringer og beskrives derfor ikke nærmere. Nedskrivningen af øvrige omkostninger for 7 mio. kr. er primært en udmøntning af strategimidler, som fordeles sig på andre finansgrupper i ovenstående tabel.

Finansielle indtægter og omkostninger forventes uændret i forhold til Q1.

4. Likviditet

Den forventede udvikling i likviditeten fremgår af tabel 10. CBS' likviditet forventes at stige som følge af en opjusteret forventning til årets resultat på 28 mio. kr. og en nedjustering af forventede investeringsaktiviteter for 4 mio. kr. grundet at renovering af og indkøb til CBS' kantiner nedjusteres i 2025 og en mindre justering til renoveringsprojekterne på Kilen og Solbjerg Plads.

Tabel 9: Pengestrømme og likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025
Resultat	46	93	121
Afskrivninger mv.	43	44	43
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	88	137	164
B Resultat af investeringsaktiviteter	-84	-70	-66
Salg af ejendomme	-	-	-
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-	-
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-42	-42	-42
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-38	25	56
Likvide midler primo	210	210	210
Likvide midler ultimo	172	235	266
Prioritetslån primo	326	326	326
Prioritetslån ultimo	284	284	284

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Forventningen til 2025 er at CBS' likviditet vil stige fra 210 mio. kr. primo 2025 og til 266 mio. kr. ultimo 2025. Der forekommer usikkerhed forbundet med prognosen, da f.eks. likviditet fra eksternt finansierede projekter er volatilt.

Appendix 1: Tabel over resultatopgørelse fordelt på indtægtskilder, lønomkostninger, driftsomkostninger og finansielle omkostninger

Tabel 10 – CBS' resultatopgørelse ved Q2 2025

Mio. kr., årets priser	Juli 2024	Juli 2025	Regnskab 2024	Budget 2025	Q1 2025	Q2 2025	Diff. Q1 og Q2
Indtægter							
Statstilskud	725	779	1257	1325	1336	1355	19
Øvrige tilskud (eksternt finansierede proj.)	101	113	183	180	198	198	0
Salg af varer og tjenesteydelser	11	11	18	16	17	18	1
Andre indtægter	151	142	216	201	201	205	4
Indtægter i alt	988	1045	1674	1723	1752	1776	24
Lønomkostninger							
Videnskabeligt personale	301	299	514	522	522	522	0
Deltidsvidenskabeligt personale	55	59	100	104	104	106	2
Administrativt personale	261	281	447	472	487	487	0
Øvrige lønomkostninger	-5	5	2	3	3	4	1
Lønomkostninger i alt	612	644	1063	1100	1116	1119	3
Driftsomkostninger							
Husleje	80	80	106	107	106	106	0
Af- og nedskrivninger	21	27	41	43	44	43	-1
Rejser & konferencer	23	25	45	48	51	52	1
Bøger, databaser & tidsskrifter	31	29	38	42	40	43	3
Kontorhold	28	33	54	65	67	64	-3
IT- og BYG specialister	6	8	7	15	18	18	0
Forskning og udd. support	8	8	14	15	16	16	0
Management, revision og advokat	4	7	8	8	8	9	2
Bygningsdrift, vedligehold og ejendomsskat	54	49	91	84	85	85	1
IT-udstyr & software	37	37	72	63	69	67	-3
Øvrige omkostninger	11	9	26	80	33	26	-7
Driftsomkostninger i alt	303	311	502	570	537	530	-7
Finansielle omkostninger							
Finansielle indt./udg.	5	5	5	8	6	6	0
Finansielle omkostninger i alt	5	5	5	8	6	6	0
Omkostninger i alt	920	959	1571	1677	1659	1655	-4
Resultat	68	86	104	46	93	121	28
Egenkapital	-	-	541	566	634	663	-

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Budgetrammenotat 2026-2029

Her fremlægges budgetrammen for CBS for budgetåret 2026 samt budgetoverslagsårene 2027-2029.

Budgetrammen for CBS baseres på Forslag til Finanslov 2026 som blev offentliggjort d. 29. august 2025 samt de grundlæggende økonomiske betingelser for CBS, kendte reformer på uddannelsesområdet og CBS' aktuelle strategiske prioriteringer. Budgetrammen for 2026 og overslagsårene er opgjort i 2026-priser.

Den seneste prognose (Q2 2025) for indeværende år viser, at CBS forventer et overskud på 121 mio. kr. i 2025. For 2026 forventes et overskud på omkring 57 mio. kr. svarende til 3 pct. af CBS' indtægter.

At resultatet bliver lavere end i 2026 skyldes bl.a. investeringer i flere VIP-ansættelser og helårseffekten af det stigende antal TAP-stillinger fra 2025. Dertil kommer omkostninger til det nye studieadministrative system (Nyt SIS) og omkostninger forbundet med tag- og facaderenovering af Solbjerg Plads. For årene 2027 til 2029 forventes et overskud i størrelsesordenen 1-2 pct. af indtægterne.

I overslagsperioden forventes indtægterne at være på niveau med 2026. Statstilskuddet falder som følge af færre STÅ pga. sektordimensionering af bacheloruddannelserne. CBS forventer dog at kunne øge indtægterne fra efter- og videreuddannelse og eksterne midler. CBS vil i de kommende år fortsat fokusere på en ansvarlig håndtering af omkostningerne, så vi sikrer en robust økonomi og mulighed for strategiske investeringer over tid.

Notatet er struktureret således, at afsnit I gennemgår de centrale forudsætninger for budgetrammen. Afsnit II præsenterer en oversigt over resultatopgørelsen for 2026 samt budgetoverslagsårene 2027-2029. Afsnit III afslutter med en gennemgang af CBS' likviditet.

Afsnit I: Forudsætninger for budgetramme 2026

Nedenfor præsenteres de forudsætninger, der ligger til grund for udarbejdelsen af budgettet for 2026 og budgetoverslagsårene 2027-2029 for CBS.

Forslag til finansloven for 2026 (FFL26) for Copenhagen Business School, som omfatter §19.22.21, indeholder følgende centrale elementer:

- De kendte aftaler om kandidatreform og begrænsning af optag i de store byer (regionalisering), hvilket vil påvirke statstilskuddet i 2026 og budgetoverslagsårene 2027-2029.
- CBS' årlig bevilling fra Finanslov 2026 i perioden 2026-2027 til udvikling og implementering af nye kandidatuddannelser sænkes fra 7 mio. kr. til 4-5 mio. kr. som følge af 3. forligstillæg til aftale om rammerne for Reform af universitetsuddannelserne i Danmark.
- CBS modtog i 2025 et ekstraordinært tilskud på 24 mio. kr. til basisforskning som led i en politisk aftale, hvor et bredt flertal afsatte midler til forskning i fremtidens løsninger inden for

klima, sikkerhed og sundhed. Midlerne er ikke indarbejdet i finanslovsforslaget for 2026 på nuværende tidspunkt, men det forudsættes i budgetgrundlaget, at de indgår i den endelige finanslov.

- Fra 2029 viser forslag til finanslov en reduktion i basisforskningsbevillingen på 154 mio. kr., men det forventes, at denne bliver udlignet gennem de årlige forhandlinger om forskningsreserven, som det har været praksis hidtil.
- Flerårigt arbejdsprogram for staten med administrationsbesparelser er i en afklarings- og analysefase og er derfor ikke indarbejdet i budgettet. Regeringen ønsker bl.a. at omprioritere 500 mio. kr. fra forskningsadministration til forskning. Der forventes en afklaring i forbindelse med Finansloven for 2027, men arbejdsprogrammet forventes ikke at medføre bevillingsreduktioner for CBS.
- Statens indkøbsprogram 19. fase og Økonomistyrelsens budgetanalyse af indkøb medfører en besparelse på ca. 0,4 pct. af tilskuddene.
- Statstilskuddet indekseres med 1,6 pct. i 2026. Det forventes, at det generelle pris- og lønindeks stiger med 2,1 pct., men Staten vurderer samtidig, at CBS i 2025 modtog en for høj indeksering på 0,5 pct. Dette beløb modregnes i det kommende finansår og indekseringen bliver 1,6 pct. [2.1 pct., - 0,5 pct.]. En sådan regulering er normal praksis i forbindelse med udmøntning af Finansloven.

Budgettet for CBS er udarbejdet med udgangspunkt i følgende generelle antagelser om pris- og lønudvikling, samfundsforhold og politiske forventninger:

- Der skal forhandles nye statslige overenskomster i 2026 (OK26), som antageligvis gælder i 2 år - 1. april 2026 og frem til 31. marts 2028. Forventningen i budgettet for 2026 er en lønstigning på 2,4 pct.
- Driftsomkostninger er indekseret med 1,5 pct. i 2026 baseret på forventningen til nettoprisindekset.
- Det forventes, at renten forbliver på det nuværende niveau, som afspejler de aktuelle markedsforhold.
- Fra 2026 forekommer en afgiftslettelse på el i 2 år. Ændringen medfører lavere forsyningsomkostninger i perioden og det nuværende overslag er en besparelse på 5-7 mio. kr. pr. år i perioden.
- Afgiftslettelsen på kaffe, chokolade og bøger vurderes ikke at have nogen væsentlig betydning for budgettet.

Afsnit II: Budgetramme for 2026 og overslagsårene 2027-2029

Bemærk ved gennemlæsning af tabel 1 (herunder), at kolonnerne Q2 2025 (2026-priser), budget samt budgetoverslagsår for 2027 til 2029 alle er i 2026-priser. Dette indebærer, at den vækst, der følger af pris- og lønudvikling, er elimineret, hvorfor forskellige værdier kolonnerne imellem således alene repræsenterer vækst i aktiviteter.

I dette afsnit gennemgås forventninger til CBS' resultat og resultatopgørelse. CBS' forventer i 2026 et resultat på 57 mio. kr., hvor indtægter forventes at være 1.801 mio. kr., personaleomkostninger 1.180 mio. og drifts- og finansielle omkostninger 564 mio. kr. jf. tabel 1 nedenfor.

Tabel 1: Budgetramme 2026 og overslagsår for 2027-2029

Mio. kr.	Regnskab	Q2	Q2 2025	Budgetramme	Diff.	B:O. 2027	B:O. 2028	B:O. 2029
	2024	2025	(2026 priser)	2026 (2026 priser)	Q2 2025 og BR2026	(2026 priser)	(2026 priser)	(2026 priser)
Statstilskud	1.257	1.355	1.377	1.367	-10	1.360	1.337	1.327
Andre indtægter	417	421	428	434	6	442	450	458
Indtægter i alt	1.674	1.776	1.805	1.801	-4	1.802	1.787	1.785
Personaleomkostninger	1.063	1.119	1.137	1.180	43	1.192	1.182	1.182
Driftsomkostninger	502	530	538	558	20	565	574	574
Finansielle omkostninger	5	6	6	6	0	6	6	6
Omkostninger i alt	1.571	1.655	1.681	1.744	63	1.762	1.762	1.762
Resultat	104	121	115	57	-58	39	25	23
Egenkapital	541	663	-	719	-	759	784	807

NB. Se også appendix 1 for en mere detaljeret oversigt over budgetrammen for 2026 og overslagsårene 2027-2029

Indtægter

CBS forventer i 2026 en samlet indtægt, der – målt i faste priser - er 4 mio. kr. mindre end i 2025. Der forventes en yderligere indtægtsnedgang fra 2027 til 2028 og en stabil indtægtsudvikling fra 2028 til 2029.

Indtægtsfaldet skyldes primært et reduceret statstilskud som følge af en begrænsning af CBS' optag og de forventede indkøbsbesparelser. Den præcise udmøntning af kandidatreformen, herunder optaget på 75 ECTS-kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser, er fortsat under afklaring. Når den endelige afklaring foreligger, kan det medføre justeringer af prognoserne for overslagsårene.

CBS ser set betydeligt vækstpotentiale inden for Executive Education frem mod 2030 (HD-, master- og MBA-uddannelser). Den største mulighed ligger i at tiltrække flere deltagere til eksisterende masteruddannelserne og EMBA-programmet samtidigt med, at der udvikles nye tilbud, herunder MBA-moduler, en muligt dansk fuldtids-MBA, 45 ECTS-moduler og en deltids-HA. Disse initiativer understøtter CBS' ambition om at styrke livslang læring og efteruddannelse og vi forventer, at området kan bidrage med en årlig vækst på 4 mio. kr. i hele budgetperioden.

Indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter forventes at stige, da CBS forventer flere eksterne bevillinger i perioden. Der forventes en årlig vækst på 4 mio. kr. for området i hele budgetperioden.

Personaleomkostninger

Personaleomkostningerne i budgettet dækker de tre hovedgrupper af medarbejdere på CBS: Det videnskabelige personale (VIP), det deltidsansatte videnskabelige personale (DVIP) samt det teknisk-administrative personale (TAP). Herudover indgår øvrige lønomkostninger, herunder feriepengehensættelser, åremålshensættelser og sociale bidrag.

I budgettet for 2026 forventes de samlede personaleomkostninger at stige i forhold til 2025. CBS forventer at antallet af VIP-medarbejdere stiger med 30 årsværk fra 2025 til 2026 og yderligere med

10 årsværk fra 2026 til 2027. Derved vil antallet af VIP-årsværk være mere end 700 årsværk på CBS fra 2027 og frem. Dette er dog under forudsætning af, at CBS kan rekruttere de rette kandidater til stillingerne.

Personaleomkostninger til DVIP forventes i 2026 at være på niveau med 2025, idet der med de nuværende forudsætninger ikke indregnes væsentlige ændringer.

TAP- lønomkostningerne forventes at stige i 2026, da CBS i 2025 har ansat flere TAP-medarbejdere, som har helårseffekt i 2026. Der budgetteres med, at antallet af TAP-medarbejdere vil falde frem til 2029, bl.a. når strategiske udviklingsprojekter, såsom Nyt SIS-projektet, afsluttes. Derudover forventes det, at antallet af TAP-medarbejdere vil blive reduceret som følge af det statslige arbejdsprogram.

Drifts- og finansielle omkostninger

De samlede driftsomkostninger – ekskl. strategireserven – forventes at kunne fastholdes på niveau med 2025. Den største usikkerhed knytter sig til implementeringen af det nye studieadministrative system (Nyt SIS), men vurderingen er, at eventuelle udsving kan håndteres inden for den eksisterende budgetramme. Der er samtidig afsat en strategireserve på 20 mio. kr., som giver mulighed for at understøtte særlige indsatser og strategiske prioriteringer på tværs af CBS.

De finansielle omkostninger forventes at være på niveau med Q2-prognosen for 2025 i hele perioden 2026–2029, idet CBS vurderer, at likvidbeholdningen kan finansiere større anlægsprojekter.

I overslagsårene 2027–2029 forventes afskrivningerne at stige som følge af ibrugtagning af Nyt SIS og renoveringen af Solbjerg Plads. Derudover forudsættes det, at CBS løbende omprioriterer midler i takt med de årlige prioriteringer af driftsbudgetterne.

Afsnit III: CBS' likviditet

Her beskrives i hovedtræk forventningerne til likviditetsudviklingen i perioden 2026 til 2029.

Tabel 2: Likviditetsprognose for 2026-2028, mio. kr.

Mio. kr.	Q2 2025	Budget 2026	B.O. 2027	B.O. 2028	B.O. 2029
Resultat	121	33	15	1	-1
Afskrivninger mv.	43	44	48	57	57
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	0	0	0	0	0
A Resultat efter driftsaktiviteter	164	164	63	58	56
B Resultat af investeringsaktiviteter	-66	-66	-108	-76	-36
Salg af ejendomme	-	-			
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-			
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-			
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42	-42	-42	-40
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-42	-42	-42	-42	-40
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	56	56	-87	-60	-20
Likvide midler primo	210	210	266	179	119
Likvide midler ultimo	266	266	179	119	100
Prioritetslån primo	326	326	284	242	200
Prioritetslån ultimo	284	284	242	200	160

Tabel 2 baserer sig på de ovenfor beskrevne forventninger til resultaterne i perioden 2026–2029 samt de forventede investeringer. De største investeringsområder på CBS er IT og Campus. For perioden 2026–2029 er der indarbejdet investeringer på knap 300 mio. kr. i budget og overslagsår:

- IT-investeringerne omfatter Nyt SIS, implementering af nye it-systemer, AI-projekter samt indkøb af større IT-hardware og udgør ca. 80 mio. kr.
- Campusområdet forventes at investere for ca. 220 mio. kr., primært i tag- og facaderenovering på Solbjerg Plads samt investeringer i Vandtårnet, inventar, undervisningslokaler og kantinekøkkener.

Det er forudsat, at CBS fastholder sine nuværende lån, som kendetegnes ved lav rente og en hurtig afviklingsprofil, der indebærer, at stort set hele gælden vil være afviklet over de næste 10 år. Optagelse af ny gæld er baseret på en vurdering af, at CBS bør opretholde et kapitalberedskab på 70–80 mio. kr. og prognosen viser at CBS opretholder dette niveau. Dermed forventes der ikke at være behov for lånefinansiering i perioden frem til og med 2029.

Prognosen indeholder ikke eventuelle salg af bygninger eller opførelse/køb af nye ejendomme.

Appendix 1:

Detaljeret Budget 2026-2029

Mio. kr.	Regnskab	Q2	Q2 2025	Budgetramme 2026	Diff.	B:O. 2027	B:O. 2028	B:O. 2029
	2024	2025	(2026 priser)	(2026 priser)	Q2 2025 og BR2026	(2026 priser)	(2026 priser)	(2026 priser)
Statstilskud	1.257	1.355	1.377	1.367	-10	1.360	1.337	1.327
Øvrige tilskud (eksterne projekter)	183	198	201	204	3	208	212	216
Salg af varer og tjenesteydelser	18	18	18	18	0	18	18	18
Andre indtægter	216	205	208	211	3	215	219	223
Indtægter i alt	1.674	1.776	1.805	1.801	-4	1.802	1.787	1.785
Videnskabeligt personale	514	522	534	554	20	566	566	566
Deltidsvidenskabeligt personale	100	106	109	109	0	109	109	109
Administrativt personale	447	487	499	513	14	513	503	503
Øvrige lønomkostninger	2	4	4	4	0	4	4	4
Personaleomkostninger i alt	1.063	1.119	1.146	1.180	34	1.192	1.182	1.182
Husleje	106	106	108	108	0	110	110	110
Af- og nedskrivninger	41	43	44	44	0	48	57	57
Øvrige driftsomkostninger:								
Rejser & konferencer	45	52	53	53	0	53	53	53
Bøger & tidsskrifter	38	43	44	44	0	44	44	44
Kontorhold	54	64	65	65	0	65	65	65
IT- og BYG specialister	7	18	18	18	0	18	18	18
Forskning og udd. support	14	16	17	17	0	17	17	17
Management, revision og advokat	8	9	10	10	0	10	10	10
Bygningsdrift & vedligehold	91	85	87	87	0	87	87	87
IT-udstyr & Software	72	67	68	68	0	68	68	68
Øvrige omkostninger	26	26	26	46	20	46	46	46
Driftsomkostninger i alt	502	530	538	558	20	565	574	574
Finansielle poster	5	6	6	6	0	6	6	6
Finansielle omkostninger i alt	5	6	6	6	0	6	6	6
Omkostninger i alt	1.571	1.655	1.690	1.744	54	1.762	1.762	1.762
Resultat	104	121	115	57	-58	39	25	23
Egenkapital	541	663	656	719	-	759	784	807

5. GODKENDELSE AF FINANSIEL STRATEGI

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

CBS' finansielle strategi opdateres minimum hvert tredje år i henhold til ministerielle krav. Den finansielle strategi skal sætte klare rammer for, hvordan CBS bedst håndterer sine likvide midler – fx ved at investere dem – og hvordan vi styrer vores kort- og langfristede lån. Strategien tager samtidig højde for, hvilke økonomiske risici CBS er villig til at acceptere. Økonomiafdelingen har gennemgået den nuværende strategi og indhentet input fra Deloitte og Jyske Bank. På baggrund heraf er der foretaget enkelte justeringer. De mest relevante ændringer er markeret enten med 'track changes' eller som kommentarer i dokumentet.

- Side 4: Afsnit om likviditet er gjort mere udførligt.
- Side 10: CBS må alene anbringe sin likviditet i aktier gennem investeringsforeninger, og det vurderes ikke meningsfyldt at bestyrelsen skal forespørges ved sådanne investeringer.
- Side 10: EU disclosure regler er nye i forhold til seneste opdatering. Niveau 8 er middelniveau i klassificering. Det er investeringsfonde med specifikke bæredygtighedskriterier, som fremmer miljømæssige eller sociale forhold. Investeringsfonde i denne kategori kan ekskludere virksomheder eller sektorer, der gør skade på eksempelvis miljø eller mennesker.
- Side 10: Våben var ekskluderet fra listen ved sidste opdatering. Dette vurderes ikke længere at være relevant. Tobak er flyttet for at gøre listen lettere at overskue.

Derudover er der rettet lidt i sproget. Disse rettelser er ikke fremhævet.

Den finansielle strategi er fortsat, at CBS som selvejende institution under staten har en konservativ tilgang, hvor fokus er på at maksimere værdierne under hensyntagen til, at risikoen for tab skal begrænses.

Efter at den finansielle strategi har været behandlet i bestyrelsen vil denne blive fremsendt til CBS' bankforbindelser (Danske Bank og Jyske Bank) samt til Deloitte.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den opdaterede finansielle strategi.

Bilag:

5.1 Finansiell strategi 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025



Finansiel strategi

for Copenhagen Business School (CBS)

August 2025

Indhold

Indhold	2
1. Formål	3
1.1. Ikrafttrædelse	3
1.2. Retningslinjer	3
1.3. Risiko-felter	4
2. Intern bemyndigelse	5
2.1. Langfristede anlægs lån	5
2.2. Kortfristede driftskreditter	6
2.3. Likvidkonti	6
2.4. Værdipapirer	6
2.5. Aftalekonti	6
3. Lånerammer	6
3.1. Kortfristede trækingsrettigheder	6
3.2. Realkreditbelåning	6
3.2.1 Løbetider og afdragsprofil	6
3.2.2. Fast og variabel rente	7
3.2.3. Lånevaluta	7
3.3. Mellemfinansiering	7
3.4. Omlægning og rentetilpasning af lån	7
4. Investeringsrammer	8
4.1. Rammer for placering af likviditet	8
4.2. Samarbejdspartnere	8
4.2.1. Pengeinstitutter	8
4.3. Investeringsrammer	8
4.3.1. Danske stats- og realkreditobligationer	9
4.3.2. Investment grade	9
4.3.3. Andre kreditobligationer	9
4.3.4. Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger	10
4.4. Krav til kapitalforvalter	10

1. Formål

Copenhagen Business School's (CBS) finansielle strategi er et af Bestyrelsen godkendt arbejdsredskab og ramme for forvaltning af CBS' finansielle portefølje.

Formålet med den finansielle strategi er at fastlægge rammerne for en aktiv styring af CBS' finansielle portefølje, dvs. håndtering af de likvide midler, herunder en eventuel aktivpleje, og af den kort- og langfristede gæld (passivpleje) under hensyntagen til de finansielle risici, som CBS er villig til at påtage sig.

Strategien har endvidere til formål at sikre, at CBS har et fuldt overblik over de finansielle risici, der er forbundet med aktiv- og passivside, med likviditetsstyringen og budgetteringen.

Af BEK nr. 1976 af 13. december 2020 fremgår, at den enkelte videregående uddannelsesinstitutionens bestyrelse skal have en nedskrevet strategi for institutionens finansielle risikostyring. Bekendtgørelsen definerer rammerne for strategien. Den finansielle strategi opdateres efter behov, dog som minimum hvert 3. år. I forbindelse med opdatering er der indhentet uafhængig finansiell rådgivning.¹

Udgangspunktet for fastlæggelsen af CBS' finansielle strategi er Universitetsloven, BEK nr. 778 af 07. august 2019, hvoraf det i § 21 fremgår, at universitetet disponerer frit inden for sit formål ved anvendelse af tilskud, indtægter og kapital under ét. Det fremgår af samme lovs § 10, stk. 1, at bestyrelsen skal forvalte universitetets midler sådan, at de bliver til størst mulig gavn for dets formål. Af bemærkningerne til denne lovbestemmelse fremgår det, at ansvaret bl.a. omfatter langsigtede kapitaldispositioner. Endelig fremgår det af § 10, stk. 4, at bestyrelsesformanden disponerer over fast ejendom sammen med et medlem af bestyrelsen.

1.1. Ikrafttrædelse

Strategien træder i kraft ved vedtagelse i bestyrelsen.

1.2. Retningslinjer

CBS skal tilstræbe at opnå den bedst mulige forrentning af sine likvide midler, inden for rammerne af nedenstående risikoprofil med fokus på at sikre formuebevarelse. Samtidig skal CBS minimere finansieringsudgifterne inden for rammerne af den finansielle strategi.

Det fremgår af Anbringelsesbekendtgørelsens § 18, stk. 2., at, medmindre andet er bestemt i vedtægten, kan en fonds midler (i dette tilfælde et universitets midler) ikke bestyres i mere end én forvaltningsafdeling eller i mere end ét realkreditinstitut. Tilsvarende kan en fonds midler ikke bestyres i båd-

¹ Finansiell strategi er reviewed af Deloitte, august 2025.

de en forvaltningsafdeling og i et realkreditinstitut.²

CBS har valgt at have en lav risikoprofil, hvilket afspejler sig både i valget af mulige investeringsområder, sammensætning af låneporteføljen og i valget af samarbejdspartnere. CBS har valgt en lav risikoprofil, fordi CBS er en offentlig virksomhed.

1.3. Risiko-felter

CBS er primært eksponeret for følgende typer af finansielle risici:

- Likviditetsrisiko
- Modpartsrisiko
- Kreditrisiko
- Operationel risiko
- Gældsniveau
- Renterisiko

Likviditetsrisiko

Opstår ved manglende likvide midler til betaling af kortsigtede forpligtelser. Dette imødegås ved at have overblik over likviditetsbudget samt tilstrækkelig med likviditet og driftskredit. Overblik opnås ved at der månedligt laves likviditetsopfølgning i økonomiafdelingen, samt at der til bestyrelsen ved kvartalsregnskaber laves opfølgning på indeværende år og at der ved budget udarbejdes likviditetsforecast for budget- og budgetoverslagsår. I forbindelse med udarbejdelse af budget skal der ligeledes tages stilling til, hvor stort det løbende likviditetsberedskab bør være i den kommende budgetperiode samt hvad der kræves af handling, hvis beredskab ikke vurderes at være til stede.

Modpartsrisiko

Modpartsrisiko er risikoen for tab på et indestående som følge af bankens manglende betalingsevne, men kan også være risici i forbindelse med anvendelse af finansielle instrumenter, såsom en simpel renteswap.

Kreditrisiko

Kreditrisiko er risikoen for tab som følge af, at modparter eller debitorer helt eller delvist misligholder deres betalingsforpligtelser over for CBS.

Operationel risiko

Operationel risiko er risikoen for tab som følge af utilstrækkelige eller fejlagtige interne processer, menneskelige eller systemmæssige fejl eller eksterne begivenheder.

Gældsniveau

² Uddybet i brev fra UFM fra 22. marts 2022 "Anvendelse af flere kapitalforvaltere"

Gældsniveau er risikoen forbundet med, at CBS' samlede gældsforpligtelse ikke længere kan håndteres, hvilket kan skyldes:

- Ændringer i CBS' overordnede økonomiske forudsætninger pga. lavere indtægter eller stigende udgifter
- Ændringer i de finansielle markeder med deraf afledte effekter på CBS' investeringer og lån.

På aktivsiden besidder CBS en række ejendomme som giver mulighed for at stille sikkerhed ved belåning. Det bør løbende tilstræbes, at CBS' gældsniveau holdes på maksimalt 60% af, hvad bygningerne af eksternt part vurderes at kunne belånes til³. Ved optagelse af lån, som forøger den samlede gæld med mere end DKK 100 millioner, skal der altid indhentes uafhængig rådgivning.

Risiko forbundet med løbende drift håndteres via begrænsninger i den finansielle strategi (max. andel af variable lån, ingen afdragsfrihed, rammer for investering mv.) samt via godkendte budgetter inkl. planår.

Renterisiko

Renterisiko er risikoen for tab som følge af ændringer i markedsrenterne, herunder især stigende udgifter som følge af stigning i renten for variabelt forrentede lån

Overordnet set, kan CBS' risikomodell sammenfattes på følgende måde:

Risikoprofil	Lav risiko
Gevinst/tab	Lav
Renterisiko og rentefølsomhed	Lav
Valutaandel	Lav
Finansielle kontrakter	Fast forrentede lån Variabelt forrentede lån i mindre omfang

2. Intern bemyndigelse

Bestyrelsen skal sikre, at administrationen på CBS overholder de udstukne retningslinjer. Dette er en metode til at mindske den operationelle risiko. Bestyrelsen for CBS har delegeret beslutningskompetencen på det finansielle område som følger:

2.1. Langfristede anlægs lån

Beslutningen om optagelse af lån samt lånomlægning træffes af bestyrelsen. Særligt for rentetilpasningslån følger, at rektor er bemyndiget til at foretage rentetilpasning, idet en sådan ikke betragtes som en låneomlægning og ikke kræver tinglysning.

³ De 60 pct. skal ikke forstås som max. belåningsgrad for den enkelte bygning.

Bestyrelsen træffer beslutning om lånebeløb, løbetid og afdragsform ved vedtagelse af budget eller i en konkret sag.

2.2. Kortfristede driftskreditter

Direktionen træffer beslutning om indgåelse og størrelsen af en kortfristet driftskredit efter de i afsnit 3.1 definerede begrænsninger. Universitetsdirektøren træffer beslutning om anvendelse af den daglige driftskredit.

2.3. Likvidkonti

Universitetsdirektøren har beslutningskompetencen for den daglige håndtering af CBS' likvidkonti.

2.4. Værdipapirer

Universitetsdirektøren har beslutningskompetencen for handel med værdipapirer inden for rammerne af den finansielle strategi.

2.5. Aftalekonti

Universitetsdirektøren kan disponere over placeringen af CBS' overskudslikviditet på aftalekonti inden for rammerne af den finansielle strategi.

3. Lånerammer

3.1. Kortfristede trækingsrettigheder

CBS baserer sig på et bevilget kreditmaksimum på 25 mio. kr. som en del af CBS' likviditetsberedskab.

3.2. Realkreditbelåning

Optagelse af realkreditlån skal foretages i henhold til BEK nr. 1976 af 13. december 2020 samt efter nedenstående retningslinjer.

3.2.1 Løbetider og afdragsprofil

Valg af løbetider fastsættes på grundlag af en vurdering af det lånefinansierede aktivs levetid. Som udgangspunkt anvendes op til 30-årig låneprofil.

Tilsvarende fastsættes afdragsprofil på grundlag af en vurdering af det konkrete lånefinansierede aktiv, som altovervejende er grunde og bygninger bestemt til vedvarende eje (anlægsaktiver). Her ligger afskrivningsprofilen som udgangspunkt på 50 år.

Ved anlægsaktiver kan benyttes fastforrentede lån samt i mindre omfang variabelt forrentede lån, se neden for afsnit 3.2.2. Fra 1. januar 2021 er det ikke længere muligt at optage afdragsfrie lån, med-

mindre dispensation gives af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

3.2.2. Fast og variabel rente

Variabelt forrentede lån tilstræbes maksimalt at udgøre 30-40 pct. Dette for at imødegå en renterisiko og opnå budget- og likviditetssikkerhed.

Rente	Minimum	Maksimum
Variabel rente	0 pct.	40 pct.
Fast rente	60 pct.	100 pct.

Variabel rente vælges som udgangspunkt mellem 1-5 år (F1, F3 eller F5). Aftaler hvor renten er fastsat for mere end 5 år kan kun aftales, hvis det er muligt at indfri lånet til kurs 105 eller derunder i fastrenteperioden.

Fast rente lån skal altid kunne opsiges til kurs 105 eller derunder.

3.2.3. Lånevaluta

CBS optager alene lån i danske kroner.

3.3 Mellemlfinansiering

I forbindelse med nybyggeri kan der opstå behov for mellemfinansiering. Bestyrelsen kan i forbindelse med konkrete projekter give direktionen bemyndigelse til at indgå forhåndslån og byggekreditter.

3.4. Omlægning og rentetilpasning af lån

Lån kan omlægges ved:

- Indfrielse af det gamle lån og optagelse af et nyt lån.
- Refinansiering af rentetilpasningslån. Da refinansiering af rentetilpasningslån ikke er at betragte som en låneomlægning kræves ikke en særskilt godkendelse af bestyrelsen. Rentetilpasning godkendes af rektor.
- Ved at der udfærdiges en allonge (tillæg) til det eksisterende gældsbevis.

Valg af metode til omlægning afhænger af, hvilken lånetype der skal omlægges (konverteringsmulighed mv.).

4. Investeringsrammer

4.1. Rammer for placering af likviditet

CBS må anbringe sin likviditet i henhold til Anbringelsesbekendtgørelsen⁴ inden for følgende rammer:

- På anfordringskonti i pengeinstitutter, der er godkendt iht. afsnit 4.2.1.
- På aftalekonti/tidsbegrænsede indskudskonti med kortvarig løbetid i pengeinstitutter, der er godkendt iht. afsnit 4.2.1.
- I danske stats- og realkreditobligationer, se afsnit 4.3.1.
- I aktier og kreditobligationer gennem investeringsforeninger, jf. afsnit 4.3.2, 4.3.3 og 4.3.4.

4.2. Samarbejdspartnere

CBS har en hovedbankforbindelse til at håndtere den daglige drift og bankforretninger.

CBS kan anvende et eller flere andre pengeinstitutter til anbringelse af likviditet, optagelse af lån og kreditter, handel med obligationer samt til indgåelse af kontrakter med finansielle instrumenter.

Ved placering af langsigtet overskudslikviditet vil CBS entrere med en eksternt kapitalforvalter som får ansvaret for at sikre, at investering sker inden for de i politikken beskrevne retningslinjer.

CBS kan samarbejde med pengeinstitutter, der opfylder nedenstående krav i afsnit 4.2.1.

4.2.1. Pengeinstitutter

CBS skal samarbejde med pengeinstitutter, der har status som SIFI-institut (Systemisk vigtige pengeinstitutter).

4.3. Investeringsrammer

CBS ønsker, at langsigtet overskudslikviditet placeres på en sådan måde, at det forventede afkast skal være formuebevarende.

Nedenstående er udtryk for de investeringsrammer, som CBS skal rette sig efter:

⁴ BEK nr. 1525 af 28. oktober 2020.

1	Kontant	0-5 pct.
2	Danske stats- og realkreditobligationer	60-100 pct.
3	Virksomhedsobligationer, Investment grade	0-20 pct.
4	Andre kreditobligationer	0-20 pct.
5	Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger	0-20 pct.

Ramme 4 og 5 må tilsammen udgøre max. 30 pct. af den samlede investeringsramme.

Der er tale om en fuldmagtsløsning, hvor kapitalforvalter er ansvarlig for sammensætning af investeringer i porteføljen efter de i politikken udstedte retningslinjer. Investeringer i ramme 3, 4 og 5 skal investeres via UCITS godkendte investeringsforeninger.

4.3.1. Danske stats- og realkreditobligationer

Der findes tre typer danske stats- og realkreditobligationer, som CBS kan investere i:

- Nationalbankens skatkammerbeviser.
- Danske statsobligationer.
- Danske realkreditobligationer.

CBS' obligationsportefølje skal bestå af obligationer med kort til mellemlang varighed. Den gennemsnitlige korrigerede varighed tilstræbes at være 3 år inden for en investeringsramme på 0-5 år.

4.3.2. Investment grade

Virksomhedsobligationer skal som af minimum tre kreditvurderingsbureauer være vurderet til at være investment grade.

4.3.3. Andre kreditobligationer

Der findes overordnet to typer af kreditobligationer, som CBS kan investere i:

- Virksomhedsobligationer (High Yield, med større kreditrisiko og dermed mulighed for højere afkast).
- Andre statsobligationer (EØS og US, primært statsobligationer).

4.3.4. Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger

Investering foretages i aktiebaseret investeringsforening. Der investeres ikke i enkeltaktier.

Aktieinvesteringer skal altid godkendes af bestyrelsen⁵.

Commented [KD1]: Dette foreslås fjernet. Der kan alene handles i aktiefonde og ikke enkelt aktier. Det vil i praksis være meget besværligt, hvis bestyrelsen skal godkende alle handler.

4.4. Krav til kapitalforvalter

Konkret ønsker CBS at sikre, at CBS' finansielle dispositioner ikke krænker bredt anerkendte internationale konventioner og normer, herunder at investeringer screenes ud fra UN's principper om ansvarlige investeringer (UN-PRI). Det er således et krav, at kapitalforvalter lever op til UN-PRI og Global Compact.

Øvrige retningslinjerne for ansvarlige investeringer skal indarbejdes i CBS' kontrakter med portefølje-forvalterne hvor rammerne som minimum skal følge nedenstående kriterier eller screeninger:

Screeningen består af to dele:

1. Basis screening baseret på internationale normer, konventioner etc.
 - MSCI vurderer selskaber ud fra en systematisk screening af selskabernes adfærd i forhold til internationale konventioner og guidelines vedr. miljø, social og governance (ESG) issues.
 - Det omfatter bl.a. UN Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises samt en række konventioner vedr. menneskerettigheder og miljø.
 - Selskaber der lever op til EU disclosure på minimum niveau 8

Commented [KD2]: Denne er ny. Input fra Jyske Bank

2. Special screening foretaget af MSCI baseret på fravalgte aktiviteter

Tobak, alkohol, våben, voksenunderholdning, spil og fossile brændstoffer (kul, olie og gas)

- ~~Tærskelværdi på 0% af omsætningen for produktion af tobak og våben~~
- Tærskelværdi på 5% af omsætningen for produktion af fossile brændstoffer, voksenunderholdning, tobak og alkohol
- Tærskelværdi på 5% af omsætningen for distribution af alkohol, tobak, spil og voksenunderholdning
- Tærskelværdi på 50% af omsætningen for levering af udstyr og services til selskaber involveret i fossile brændstoffer

Commented [KD3]: Våben er fjernet fra listen over fravalg, mens tobak er flyttet til 5% begrænsning så kriterier bliver mere ensartede på tværs.

⁵ Jf. bestyrelsesmødet 23. juni 2021, hvor finansiell strategi blev godkendt.

6. ORIENTERING OM PLAN FOR IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORM SAMT UDVIKLING AF PILOTUDDANNELSER

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Uddannelsesdekanen giver en status for implementering af kandidatreformen på CBS herunder om udviklingen af pilotuddannelser med optag fra 2027 samt direktionens overvejelser om antallet af nye uddannelser i 2028.

Direktionen traf den 18. juni beslutning om tre uddannelser, der søges prækvalificeret mhp. at kunne optage studerende fra 2027. Direktionen besluttede at gå videre med følgende uddannelser:

- MSc in AI for Business (75 ECTS)
- MSc in Economics, Business and Data Science (75 ECTS)
- MSc i Strategisk Finansiell Styring (75 ECTS erhvervskandidat)

De tre uddannelser blev udvalgt blandt i alt 30 indkomne uddannelsesforslag. I september er nedsat tre udviklingsgrupper med repræsentanter fra studienævn og relevante institutter, som forbereder ansøgning om prækvalifikation. Der er frist for ansøgning til ministeriet 1. februar 2026, og det er forventningen, at CBS får en afgørelse på ansøgningerne om de tre pilotuddannelser ultimo april 2026.

Alle 30 uddannelsesforslag fik en foreløbig feedback. Enkelte forslag fik afslag, mens de fleste er gået videre til studienævnenes videre arbejde med det samlede uddannelseslandskab i 2028.

I det arbejde skal hvert kandidatstudienævn præsentere et forslag til egen uddannelsesportefølje i 2028, og bachelorstudienævn skal komme med forslag til, hvilke kandidatuddannelser dets bacheloruddannelser skal have retskrav til fra 2029.

Fristen for dette arbejde er 15. september. Herefter er en høringsproces blandt VIP, studerende og aftagere via de relevante fora. I december præsenteres bestyrelsen for et oplæg til fremtidig uddannelsesportefølje, hvorefter direktionen træffer den endelige beslutning om CBS' kandidatportefølje 2028 og retskrav fra 2029.

På mødet den 17. september har direktionen en drøftelse om rammen for udvikling af uddannelser med opstart 2028. Bestyrelsen vil blive præsenteret for direktionens overvejelser på mødet den 19. september.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orientering om status for implementeringen af kandidatreformen og herunder udvikling af pilotuddannelser til efterretning.

Bilag:

6.1 Tidsplan for implementering af kandidatreform på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'

Implementering af kandidatreform og den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje er en omfattende strategisk indsats, der strækker sig over flere år. Formålet med indsatsen er at udvikle og træffe beslutning om tilpasningen af kandidatuddannelserne under hensyn til kandidatreformens krav til CBS og CBS' strategi for uddannelsesporteføljen. CBS har, siden reformen blev annonceret, løbende været i dialog med organisationen og virksomheder f.eks. gennem arbejdet med SPPR, dialogen med den maritime sektor, konsulentbranchen, Novo Nordisk, DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, etc. Det har givet god viden om CBS' handlemuligheder for implementering af reformen og de mulige konsekvenser, dette kan have for porteføljen. Planen bygger videre på denne viden.

Proces- og tidsplan

I det følgende er beskrevet en foreløbig proces- og tidsplan.

Overordnet om planen:

- Implementeringen anvender den eksisterende organisering/governance – dvs. fx Uddannelsesforum, Akademisk Råd, studienævn, institutledere, hovedsamarbejdsudvalg mv., ift. inddragelse og beslutninger.
- Det er centralt for CBS at inddrage medarbejdere, studerende, bestyrelse og aftagere i processen, dog under hensyntagen til, at de politiske ambitioner betyder, at der arbejdes under betydelige tidsmæssige begrænsninger.
- Økonomiske konsekvenser og administrativt ressourcetræk for CBS ifm. udvikling, omlægninger og justeringer vurderes løbende.

Måned	Aktiviteter	Dialog med eksterne interessenter	Beslutninger	Vigtige datoer
September - November 2024	<p>Opfølgende dialog med organisationen mhp. input til 1-årige, erhvervskandidatuddannelser (EKA), 45+, retskrav og implementeringsproces.</p> <p>Møder: 7. november: Akademisk Råd 14. november: CBS Students 26. november: institutledere og afgående studieledere</p> <p>Opfølgende dialog med erhvervslivet om samarbejde om 1-årige og EKA. Input anvendes i udarbejdelse af institutionsplan og videre implementering.</p> <p>Møder: 24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer</p> <p>Valg til nye studienævn og plan for onboarding af nye studienævn og Uddannelsesforum.</p>	<p>24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer</p>	<p>Beslutning om etablering af 2-3 pilotuddannelser med optag fra 2027</p> <p>Beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende 2025</p>	

<p>December 2024</p>	<p>Medio december udmelding til organisationen om retskrav for nye bachelorstuderende i 2025. Dvs. for bachelorstuderende med retskrav til kandidatuddannelse i 2028. Nye bachelorstuderende informeres om retskrav ved åbent hus i januar.</p> <p>10. december: Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen.</p> <p>17. december: Town hall meeting om kandidatreform.</p> <p>Projektleder med ansvar for projektet "Future Educational Landscape and Lifelong Learning" tiltræder, og projektet etableres.</p> <p>Implementeringsplan påbegyndes samt udarbejdelse af forslag til kommissorium (inkl. projektressourcer).</p> <p>Call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og rammer for 1-årige og EKA forberedes.</p> <p>Koncept for justering af eksisterende portefølje til brug for studienævnenes arbejde forberedes.</p>	<p>16. december: Deloitte 20. december: DI & Dansk Erhverv</p>		<p>Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen den 10. december</p> <p>Town hall meeting om kandidatreform den 17. december</p>
<p>Januar 2025</p>	<p>6.-13. januar: Konstituering af nye studienævn inkl. indstilling af studieledere. Uddannelsesansvarlige udpeges 31. januar.</p>	<p>28. januar: CBS Business Panel</p>	<p>Beslutning om kommissorium for projektet for den strategiske indsats</p> <p>Beslutning om organisering og ressourcer til implementering af kandidatreformen</p>	<p>Første møde i Uddannelsesforum. 20. januar</p>

	<p>20. januar: Etablering af Uddannelsesforum. Opgaven ifm. kandidatreform præsenteres.</p> <p>28. januar: CBS Business Panel</p> <p>Konkretisering af koncepter for 1-årige og kobling til EKA og 45+ påbegyndes, og der formuleres et narrativ om dette til information til nye studerende.</p> <p>Udarbejdelse af et forslag til call for nye uddannelser, inkl. kriterier for udvælgelse og forslag til justering af øvrige uddannelser.</p>			<p>Åbent Hus nye bachelor studerende 30. januar</p>
Februar 2025	<p>3.-4. februar: Uddannelsesforum kvalificerer call for 1-årige/EKA, inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og for forslag til justering af porteføljen.</p> <p>6. februar: Møde med Deloitte.</p> <p>10 februar: Møde med Finans Danmark</p> <p>Høring af lovgivning ift. implementering af reformen.</p> <p>Afklaring af strategiske ønsker til udvikling og justeringer af kandidatområderne.</p> <p>Inddragelse af institutledere ift. kvalificering af call.</p> <p>27. februar: Studienævnseminar om bl.a. call. Studienævn påbegynder arbejde med egen fremtidig portefølje.</p> <p>28. februar: Call for nye uddannelser udsendes.</p>	<p>6. februar: Deloitte</p> <p>10. februar: Finans Danmark</p>	<p>Beslutning om overordnet koncept for kobling af 1-årige/EKA/+45</p> <p>Beslutning om call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og justering af porteføljen</p>	<p>Call for nye uddannelser udsendes 28. februar</p>

<p>Marts 2025</p>	<p>Påbegyndelse af en konkretisering af struktur og rammer for 1-årige og EKA.</p> <p>De faglige miljøer udarbejder forslag til nye uddannelser med opstart 2027 samt 2028, 2029 og senere.</p> <p>10. marts: Møde om call for nye uddannelser.</p> <p>17. marts: Akademisk Råd orienteres om call og beslutningsproces.</p> <p>26. marts: Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling.</p>			<p>Møde om call for nye uddannelser. 10. marts</p> <p>Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 26. marts</p>
<p>April 2025</p>	<p>Ad hoc arbejdsgrupper bestående af VIP og TAP igangsættes mhp. at skabe rammer for indhold, struktur og erhvervskandidatuddannelser.</p> <p>Møder med politiske ordførere.</p> <p>1. april: Dialogmøde med Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank.</p> <p>9. april: Drøftelse i direktionen om estimat for ressourcestræk ifm. implementering.</p> <p>28. april: møde med Dansk Erhvervs rådgiverudvalg.</p> <p>28. april: Deadline for call til nye uddannelser.</p>	<p>1. april: Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank</p> <p>April: Møder med politiske ordførere</p> <p>28. april: Dansk Erhvervs rådgiverudvalg</p>		<p>Deadline for call til nye uddannelser 28. april</p>

<p>Maj 2025</p>	<p>Sammenfatning af indkomne forslag til nye uddannelser og justeringer.</p> <p>12. maj: Uddannelsesforum drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>13. maj: Institutlederne drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>28. maj: Drøftelse i CBS Business Panel.</p> <p>Studienævn påbegynder næste fase med arbejdet med egen fremtidig portefølje.</p>	<p>23. maj: Institutionsplan delt med DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, FSR.</p> <p>28. maj: CBS Business Panel</p>		<p>Indmelding af institutionsplan. 23. maj.</p>
<p>Juni 2025</p>	<p>1. juni: Deadline skriftlig høring vedr. pilotuddannelser i Student Senat.</p> <p>4. juni: Direktionen har første drøftelse og selektion af indkomne forslag mhp. at forberede beslutning om uddannelser med optag fra 2027.</p> <p>10. juni: Akademisk råd drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>17. juni: Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder status for direktionens drøftelser om nye uddannelser med optag fra 2027 samt estimat for ressourcetræk.</p> <p>18. juni: Direktionen har anden drøftelse af indkomne forslag mhp. at træffe beslutning om uddannelser med optag 2027, der skal indstilles til ministerens godkendelse.</p>			<p>Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder status for direktionens drøftelser om nye uddannelser med optag fra 2027. 17. juni</p>

	Ultimo juni: Forberedelse af ansøgning om prækvalifikation af nye uddannelser med optag fra 2027 påbegyndes.			
Juli 2025				
August 2025	25. august: Møde med DI Rådgiverne. 27. august: Møde med DI Ejendom.	25. august: Møde med DI Rådgiverne 27. august: Møde med DI Ejendom		
September 2025	Udviklingsarbejde for uddannelser med optag 2027 påbegyndes. 2. september: Møde med DI og Dansk Erhverv. 15. september: Frist for studienævnenes arbejde med forslag til CBS' kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029. 19. september: Bestyrelsen får status for implementering af kandidatreform. 24. september: Strategisk drøftelse i direktionen om kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029. 30. september: Aftagerpaneler drøfter kandidatportefølje med udgangspunkt i eget studienævns uddannelser.	2. september: Møde med DI og Dansk Erhverv 30. september: Møde med aftagerpaneler		Bestyrelsen får status for implementering af kandidatreform. 19. september.
Oktober 2025	2. oktober: Uddannelsesforum drøfter kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029. 7. oktober: Akademisk Råd drøfter kandidatportefølje fra 2028 og retskrav 2029. Medio oktober: Student Senat drøfter de studerendes holdning til retskrav og nye kandidatuddannelser.			Bestyrelsen præsenteres for status på arbejdet med udvikling af kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029 og kommer med input til direktionens videre drøftelse. 29. oktober.

	<p>21. oktober: Institutlederne drøfter kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029.</p> <p>29. oktober: Bestyrelsen præsenteres for status på arbejdet med udvikling af kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029 og kommer med input til direktionens videre drøftelse.</p>			
November 2025	<p>5. november: Direktionen har anden strategiske drøftelse om kandidatportefølje 2028 og retskrav fra 2029.</p> <p>17. november: Akademisk Råd høres om direktionens forslag til kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029, hvis der er tale om lukning af uddannelser, jf. kvalitetspolitik.</p> <p>18. november: CBS Business Panel kommer med input til prækvalifikation af de tre pilotuddannelser, herunder vedr. kompetenceprofiler og kvalitetsmål.</p> <p>26. november: Drøftelse i direktionen, hvor der træffes beslutning om det oplæg til kandidatporteføljen fra 2028 og retskrav fra 2029, som præsenteres for bestyrelsen.</p>	18. november: Møde i CBS Business Panel		
December 2025	<p>10. december: Bestyrelsen præsenteres for oplæg til CBS' kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029.</p> <p>17. december: Direktionen træffer beslutning om kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029.</p>			Bestyrelsen præsenteres for oplæg til kandidatportefølje fra 2028 og retskrav fra 2029. 10. december.

2026	Information til nye bachelorstuderende 2026 om retskrav.			
2027	Optag på første nye uddannelser.			
2028	Erfaringsindsamling pba pilotuddannelser			
2029-32	Fortsat udvikling/implementering mhp. at nå måltal UFM-evaluering af kandidatreformen			

7. STRATEGI: GODKENDELSE AF STATUS PÅ PORTEFØLJEN AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER, ANBEFALINGER TIL DEN FREMTIDIGE PORTEFØLJE OG STATUS PÅ KSI'ERNE

Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling

CBS' strategiske ambition er udtrykt i vores mission, vision og strategiske narrativ. Til ambitionen er desuden knyttet en række prioriteter, som repræsenterer de vigtigste trædesten på rejsen hen mod ambitionen (jf. bilag 7.1). Ambitionen og de strategiske prioriteter realiseres gennem porteføljen af tværgående strategiske indsatser, men også gennem lokale oversættelser af strategien på institutter og i administrative enheder med dertilhørende lokale strategiske indsatser og daglige beslutninger med strategisk betydning.

Bestyrelsen følger som en del af dens årshjul med i og træffer beslutning om porteføljen af de tværgående strategiske indsatser. På bestyrelsens møde i december 2024 blev det besluttet at reducere porteføljen fra 7 til 6 indsatser som organiseres under to overordnede hovedtemaer: *Responsible Business* og *Future-Ready Capabilities*. Den aktuelle portefølje består dermed af følgende indsatser:

Responsible Business:

1. Green Transition
2. CBS Leadership
3. Societal Impact

Future-Ready Capabilities:

4. Nordic Nine
5. Future Educational Landscape & Lifelong Learning
6. Artificial Intelligence & Digitalisation

I bilag 7.2 gives en status på de aktuelle 6 tværgående indsatser med en vurdering af fremdrift og udfordringer. I denne status indgår der desuden anbefalinger til, hvordan den fremtidige tværgående strategiske portefølje bør sammensættes. Samlet set anbefales det, at indsatsen vedrørende Green Transition overgår til en driftsfase og dermed udgår af porteføljen. Samtidig anbefaler direktionen, at porteføljen udvides med indsatsen CBS Business, Security and Geopolitics.

Indsatserne finansieres af den strategiske pulje, som blev afsat i forbindelse med budget 2025.

Effekten af de strategiske indsatser i form af fremdrift på de centrale prioriteter monitoreres ved hjælp af vores KSI-dashboard (jf. bilag 7.3).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser til efterretning (bilag 7.2).
- Bestyrelsen godkender anbefalingerne til den fremtidige portefølje (bilag 7.2).
- Bestyrelsen tager status på KSI til efterretning (bilag 7.3).

Bilag:

7.1 CBS' strategi

7.2 Status på CBS' portefølje af tværgående strategiske indsatser, anbefalinger til den fremtidige portefølje og status på KSI'erne

7.3 Key Strategic Indicators progress report

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

Strategien er udarbejdet på engelsk.
Dette er en oversættelse af den vedtagne strategi.

Punkt 7, Bilag 1: 7.1_CBS'
strategi.pdf

CBS' STRATEGI



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

/ VORES MISSION /

Vi er nysgerrige, kritiske og innovative i vores tilgang til de muligheder og dilemmaer, erhvervslivet og samfundet står overfor

Vi arbejder inden for og på tværs af discipliner for at levere forskning og uddannelse på højeste niveau

Vi tager ansvar for samfundets udfordringer i samarbejde med erhvervslivet, offentlige institutioner og civilsamfund. Dette gør vi med udgangspunkt i vores nordiske arv



/ VORES VISION /

Vi stræber efter intellektuelt lederskab på globalt niveau. Den position vil vi forvalte til at skabe transformative løsninger på samfundets udfordringer. Vi når vores mål via nysgerrighed, kreative idéer og nye samarbejder.



/ NARRATIV /

Nysgerrighed skaber viden, innovation og forandringer. Men forandringer skaber ofte også udfordringer. Udfordringer som berører os alle: individer, organisationer og samfund. Ikke mindst, når det drejer sig om de store globale udfordringer.

Erhvervslivet påtager sig i stigende grad et ansvar for at løse disse udfordringer. Virksomheder og organisationer forsøger således at mobilisere nysgerrighed og innovation til gavn for hele planeten. CBS skal – i tæt samarbejde med disse aktører – finde løsninger, der kan være med til at forbedre og transformere vores samfund.

CBS er en globalt anerkendt business school med et bredt fokus, dybe rødder i den nordiske socioøkonomiske model og kendt for disciplinær og tværdisciplinær forskning og uddannelse af højeste kvalitet. Med denne unikke globale profil har vi ikke alene mulighederne, men også et helt særligt ansvar for at være med til at løse de store udfordringer. Vi skal adressere de store spørgsmål i vores forskning, og vi skal sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem vores uddannelser og tilbud om livslang læring.

Komplekse udfordringer kræver dog også en fælles indsats. Derfor skal CBS dyrke de tætte relationer til andre universiteter, offentlige institutioner, civilsamfundets interessenter og i særdeleshed erhvervslivet. I tæt samarbejde med disse partnere skal vi med udgangspunkt i vores nordiske tradition for ansvarlighed identificere de udfordringer, som verden står overfor og finde transformative løsninger til gavn for vores fælles fremtid.

CBS skal samtidig fortsætte med at forandre sig selv. Vi skal være endnu mere nysgerrige og ambitiøse, og vi skal tage mere ansvar og turde løbe flere risici. Derfor skal vi blive ved med at dyrke mangfoldigheden og robustheden i vores miljøer og fællesskaber – blandt studerende og blandt medarbejdere – og vi skal samtidig skabe muligheder for selvrefleksion og transformation hos den enkelte.

Kun ved at udvikle os selv kan vi bidrage til transformative forandringer i samfundet.

/ UDMØNTNING /

PRIORITETER

I kraft af vores nordiske rødder skiller vi os ud fra andre business schools: Vi har tradition for – og pligt til – at se ud over snævre forretningsanalyser og ensidige tilgange til erhvervslivet og i stedet uddanne ledere, som kan se på tværs af organisationer, individer og samfund, da de store udfordringer i dag netop går på tværs af disse. Dette er udgangspunktet for vores prioriteter.

I kernen, hvor samfund, individ og organisationer mødes, findes vores centrale prioriteter, som samtidig er forudsætningen for flere af vores øvrige prioriteter.

INDIVID

SAMFUND

ORGANISATION



CENTRALE PRIORITETER

At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere

At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitament og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter

At skabe incitament og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplin-baseret og transformativ uddannelse

At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

FORBUNDNE PRIORITETER



At styrke fire transformative elementer for studerende på alle uddannelser (om nødvendigt på bekostning af eksisterende fag):

- Udlandsophold
- Opstart af virksomhed
- Frivilligt arbejde i en organisation
- Deltagelse i et forskningsprojekt

At styrke tilknytningen til andre videnskabelige discipliner uden for CBS i udviklingen af uddannelserne

At udvikle ph.d.-uddannelsen, så kandidaterne får transformative kompetencer med udgangspunkt i forskning på højeste niveau

At udvikle en systematisk tilgang til måling af vores værdiskabelse for samfundet

At fokusere på eksterne finansieringskilder, der kan hjælpe med at skabe forskning på topniveau og transformere samfundet

SEPARATE PRIORITETER

At skabe muligheder for transformation af den enkelte via selvrefleksion og engagement i et mangfoldigt og dynamisk læringsfællesskab

At udvikle campusmiljøet på CBS for at øge inklusion og trivsel

At gentænke samspillet med praksis ved fx at udvikle vores portefølje af eksterne lektorer samt vores virksomhedspartner-skaber og eksterne samarbejder

At evaluere og udvikle optagelsessystemet i forhold til CBS' transformative ambitioner

NORDIC NINE

Copenhagen Business School udvikler faglige såvel som transformative kompetencer hos de studerende. Sammen stræber vi efter viden, der opbygger værdier, og værdier, der skaber fundament for handling. At være dimittend fra CBS betyder, at

VIDEN

du har en dyb faglig viden, som kan anvendes i en bred kontekst

du har en analytisk tilgang til data og kan håndtere ambiguitet

du har blik for menneskehedens udfordringer og har iværksætterens evne til at bidrage med løsninger

VÆRDIER

du arbejder resultatorienteret og tager samfundsansvar

du forstår etiske dilemmaer og har dømmekraften til at håndtere dem

du tænker kritisk og samarbejder konstruktivt

HANDLING

du skaber fremgang og værner om nye generationers ressourcer

du udvikler dig selv og andre ved altid at lære nyt og lære fra dig

du skaber værdi lokalt ved at samarbejde globalt

Punkt 7, Bilag 1: 7.1_CBS' strategi.pdf

JUNI 2020

FOTOS:

Bjarke MacCarthy

Shutterstock

Status på CBS' portefølje af tværgående strategiske indsatser, anbefalinger til den fremtidige portefølje og status på KSI'erne

1. Baggrund

CBS fik i juni 2020 en ny strategi, der udstikker en ramme og retning for CBS med fokus på at skabe positive forandringer gennem samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

Strategien realiseres bl.a. gennem en række strategiske indsatser, som der gøres status på hvert år på bestyrelsens seminar i efteråret.

På bestyrelsesmødet den 10. december 2024 godkendte bestyrelsen direktionens anbefaling om at reducere CBS' strategiske portefølje fra syv strategiske indsatser til seks, som fremadrettet organiseres under to overordnede hovedtemaer: Responsible Business og Future-Ready Capabilities.

I den forbindelse blev det besluttet, at arbejdet med at implementere kandidatreformen inkorporeres i den eksisterende indsats vedrørende livslang læring under overskriften Future Educational Landscape and Lifelong Learning. Indsatsen Diversity and Gender Equality blev forankret i driften og udgik dermed af porteføljen, og Global Impact blev omdøbt til Societal Impact. Endelig godkendte bestyrelsen den nye strategisk indsats Artificial Intelligence and Digitalisation.

Aktuelt består porteføljen af følgende tværgående strategiske indsatser:

Responsible Business

1. Green Transition
2. Responsible Leadership
3. Societal Impact

Future-Ready Capabilities

4. Nordic Nine
5. Future Educational Landscape & Lifelong Learning
6. Artificial Intelligence & Digitalisation.

Nedenfor følger en uddybende gennemgang af status på de enkelte indsatser. Det skal bemærkes, at gennemgangen relaterer sig til den procesmæssige fremdrift af indsatserne, mens effekterne af indsatserne i forhold til de strategiske prioriteringer gerne skal vise sig i Key Strategic Indicators (KSI'erne), jf. bilag 7.3. Herudover følger anbefalinger til den fremtidige forankring af indsatsen.

2. Status på de seks strategiske indsatser i den nuværende portefølje og anbefalinger til den fremtidige forankring af indsatserne

2.1. *Responsible Business*

2.1.1. Green Transition

Området ledes af en prodekan for grøn omstilling, der sørger for koordinering på tværs af organisationen og også til centrale eksterne partnere. Indsatsen katalyserer, faciliterer og koordinerer forskning og uddannelsesinitiativer på CBS, som retter sig mod den grønne omstilling af samfundet. Indsatsen har været defineret ved en række delindsatser med det overordnede formål at samle, styrke og kommunikere CBS' bidrag til den grønne omstilling.

Som led i dette arbejde blev konferencen "Green Minds Matter" afholdt i april 2025 med deltagelse af danske og internationale forskere, fagfolk fra industrien samt beslutningstagere fra Danmark og EU med det formål at sætte fokus på den grønne omstilling af fødevarer- og landbrugssektoren.

I det forgangne år har der været fokus på at lancere anden version af Green Dashboard, som rummer grønne indikatorer på forskning, uddannelse og campus/adfærd, samt implementering af en samlet bæredygtighedsplan for CBS.

Indsatsen har samlet set opnået gode resultater, og flere opgaver knyttet til bæredygtighedsplanen og Green Dashboard er overgået til driftsopgaver. Indsatsen har fortsat som ambition at opnå en højere grad af eksternt funding samt midler til formidlingsaktiviteter.

Med CBS Bæredygtighedsplan, der justeres årligt, har CBS fået en proces for løbende at opdatere bæredygtighedsinitiativer. En bredt sammensat rådgivningsgruppe (advisory board) mødes løbende med henblik på at diskutere status og kvalificere fremadrettede ideer.

Anbefaling til den fremtidige forankring

2025 er indsatsens sidste år, og det vurderes, at arbejdet med at samle, styrke og kommunikere CBS' bidrag til den grønne omstilling har opnået gode resultater på tværs af indsatsens delmål. Det er fortsat ambitionen, at Green Transition skal være en central del af CBS' DNA. Med de gode resultater der er opnået, befinder indsatsen sig ikke længere i en udviklingsfase, hvor indsatsen løbende skal rammesættes. På den baggrund anbefales det, at indsatsen ikke længere monitoreres af bestyrelsen som en del af den strategiske portefølje. Det anbefales desuden, at der udarbejdes en plan for, hvordan indsatsen indlejres i driften over de kommende 3-5 år, og realiseringen af planen monitoreres fremover af direktionen – bl.a. via green dashboard. Der ændres ikke på de budgetmæssige rammer for indsatsen eller på organiseringen af CBS' Green Office.

2.1.2. Responsible Leadership

Indsatsen skal bidrage til at indfri CBS' potentiale til og ambition om at blive en vigtig aktør og samarbejdspartner indenfor nordisk ledelsesforskning ved at styrke og mobilisere CBS' ledelsesforskning og -uddannelse og ved øget fokus på interaktion og dialog med vores omverden.

Responsible Leadership har leveret på særligt outreach-delen med fokus på en række aktiviteter, der har styrket CBS' synlighed inden for leadershipforskning- og uddannelse. Indsatsen har også bidraget til CBS' impact-agenda og engagement med 'business and society', og øget samarbejdet på tværs af CBS.

Udover fastholdelse af outreach-delen, vil fokus for vækststrategien i 2025 særligt være at forstærke forankringen af bottom-up – dvs. styrke engagement og opbakning blandt VIP på tværs af organisationen. Samtidig vil strategien omfatte en målrettet plan for en substantiel fundingindsats, så Leadership Centret har de nødvendige midler til at levere på sine ambitioner. Det samlede arbejde skal tydeliggøre, hvordan centrets indsats indgår i og understøtter CBS' overordnede strategi og fokus på responsible leadership.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Det anbefales, at indsatsen fastholdes i den strategiske portefølje med et fokus på at indsatsens set-up, ressourcer og governance skal afspejle de ambitioner, der er for Responsible Leadership inden for rammerne af CBS' strategi.

2.1.3. Societal impact

Indsatsen har haft et todelt fokus på henholdsvis at styrke rammerne for formidling af CBS' forskning (impact kommunikation) og at styrke CBS' samfundsmæssige impact. Samfundsmæssig impact handler om hvordan den viden, der produceres i den akademiske verden, overføres til og får effekt i samfundet. Indsatsen har i 2025 igangsat en række initiativer inden for både impact-kommunikation og samfundsmæssig impact, herunder indsamling af impact-cases fra institutterne. Der er udarbejdet fire rapporter, som tilsammen udgør et instrument for CBS' ledelse til at styre og evaluere samfundspåvirkning.

Der er foretaget strategiarbejde for interne og eksterne organer, blandt andet i regi af Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), og der er etableret et nordisk-baltisk kognitivt sikkerhedsnetværk, der har som mål at bidrage til at styrke regionens kognitive modstandsdygtighed og landenes evne til at analysere, forstå og reagere på kognitive trusler. Herudover har indsatsen arbejdet med at udvikle strategier for Nationalt Forsvarsteknologisk Center og Innovationspolitisk Udvalg, og udformet et forskningsgruppe-program til udvikling af kompetencer inden for inkludering af samfundsmæssig påvirkning i forskningsdesign, ligesom der er arbejdet med at sikre opfyldelse af ministerielle specifikationer og tiltag, blandt andet i relation til anvendelse af innovationsmidler.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Indsatsen har overordnet set opnået gode resultater på impact-kommunikation, mens den samfundsmæssige impact har et længere aftræk. Det anbefales, at indsatsen fortsætter i den strategiske portefølje, og at der i det videre arbejde sættes yderligere fokus på indsamling af impact-cases og formidlingen af disse.

2.2. Future-ready capabilities

2.2.1. Future educational landscape and lifelong learning

I 2025 har indsatserne haft til formål at gennemføre implementeringen af kandidatreformen gennem en proces præget af bred involvering på tværs af CBS. Projektet har tilrettelagt en bottom-up tilgang, hvor faglige miljøer og organisatoriske fora er blevet inddraget i udviklingen og vurderingen af nye uddannelsesforslag. Formålet har været at omsætte en politisk forpligtelse til en strategisk mulighed for faglig fornyelse og organisatorisk udvikling.

Processen, som har forløbet i foråret 2025, har genereret en række kvalificerede forslag til nye kandidatuddannelser, og direktionen har udvalgt tre pilotuddannelser, der skal videreudvikles i

efteråret 2025 og fremlægges til prækvalificering i januar 2026. De tre piloter er: *AI for Business* (75 ECTS), *Strategisk Finansiell Styring (EKA)* og *Economics, Business and Data Science* (75 ECTS). Det samlede nye uddannelseslandskab skal drøftes og besluttes i efteråret 2025, og arbejdet følger overordnet den implementeringsplan, der blev godkendt af direktionen og forelagt af bestyrelsen i marts 2025.

Projektet har god fremdrift, men er præget af høj kompleksitet og et stort behov for tværgående koordinering.

I 2026 vil projektet igangsætte arbejdet med livslang læring – herunder udvikling af nye former for efter- og videreuddannelse. Allerede fra 2028/2029 skal studerende, der starter på en étårig kandidatuddannelse i 2027, kunne fortsætte deres videreuddannelse med op til 45 ECTS. Dette kalder på en strategisk og konkret drøftelse af, hvilke læringsformater og tilbud CBS vil stille til rådighed i fremtiden. Livslang læring vil dermed være et centralt element i den videre udvikling af CBS' samlede uddannelsesprofil.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Det anbefales, at denne strategiske indsats fortsat indgår i den strategiske portefølje, idet indsatsen rummer strategisk mulighed for faglig fornyelse og organisatorisk udvikling.

2.2.2. Nordic Nine

På CBS' bestyrelsesmøde den 10. december 2024 blev det besluttet at forlænge Nordic Nine som strategisk indsats i 2025 for at sikre en fuld indlejring på tværs af CBS. Beslutningen afspejler en fælles erkendelse af, at Nordic Nine ikke blot er et midlertidigt projekt, men en langsigtet strategisk ambition, som skal integreres strukturelt i CBS' uddannelsesudvikling og pædagogiske praksis.

Nordic Nine fungerer som en central ramme for programudvikling og som en nøgle til at realisere CBS' strategiske målsætning om at uddanne kandidater, der kan forandre samfundet med udgangspunkt i erhvervslivet. Fokus i 2025 har været at styrke den institutionelle forankring af Nordic Nine ved at integrere initiativet i eksisterende governancestrukturer, kvalitetssikringssystemer og uddannelsesudviklingsprocesser. Der vil også være fokus på at udvikle tydelige kommunikationsstrategier og -værktøjer, som kan øge kendskabet til Nordic Nine blandt både studerende og medarbejdere, og sikre, at de kompetencer, som Nordic Nine repræsenterer, bliver et synligt og konsistent element i CBS' profil og studenteroplevelse. Her er der allerede planlagt aktiviteter i efteråret 2025, bl.a. Nordic Nine Nights.

Dette arbejde afsluttes ikke i 2025, men vil fortsætte i de kommende år. For at understøtte den videre udvikling og forankring er projektets organisering blevet revurderet, og de forskellige spor i indsatsen er blevet reformuleret med henblik på en mere målrettet og bæredygtig implementering.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Det anbefales, at den strategiske indsats fortsætter i 2026.

2.2.3. Artificial Intelligence & Digitalisation

Artificial Intelligence & Digitalisation blev i december 2024 udpeget som et strategisk indsatsområde. I den forbindelse blev CBS' AI-strategi godkendt og implementeringen igangsat.

Det samme blev arbejdet med at formulere en digitaliseringsstrategi. På bestyrelsesmødet den 17. juni 2025 blev en samlet status på implementeringen af AI-strategien samt et udkast til digitaliseringsstrategien præsenteret.

Implementeringen af AI-strategien har i den indledende fase været præget af en decentral forankring. Direktionsmedlemmerne har ansvaret for en række initiativer inden for deres respektive områder, som beskrevet i strategien, mens den konkrete udformning af initiativerne er placeret lokalt i organisationen. CBS' medarbejdere har fået adgang til OpenAI-licenser og er blevet opfordret til at afprøve, hvordan AI kan effektivisere opgaveløsningen i både forskning, undervisning og administration.

Der er etableret et AI Board med bred organisatorisk repræsentation, som skal sætte den overordnede retning for CBS' AI-indsats. Derudover er en projektlederfunktion under etablering med henblik på at styrke den samlede fremdrift, sikre opsamling af erfaringer og understøtte skalering.

Parallelt med AI-strategien er der udarbejdet en digitaliseringsstrategi. Strategien er udformet som pejlemærker, der skal give retning og understøtte arbejdet med digitalisering på CBS. Den skal hjælpe med at afklare, hvilken retning CBS bør bevæge sig i, hvilke principper der bør følges, og hvilke hensyn vi skal være opmærksom på – både i forhold til etik, samarbejde og teknologisk modenhed. Strategien skal dermed understøtte en fælles forståelse af digitaliseringens rolle og muligheder på CBS.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Det anbefales, at den strategiske indsats forbliver i porteføljen i 2026.

3. Fremtidige indsatser

3.1.1. Geopolitics and Business Security

Direktionen har i 2025 igangsat en ny strategisk indsats under overskriften 'Geopolitics and Business Security'. Indsatsen sigter mod at etablere en forsknings- og samarbejdsplatform, der skal:

- Synliggøre, koncentrere og mobilisere CBS' eksisterende forskningskompetencer på området
- Støtte udviklingen af nye strategiske og tværgående forskningsprojekter
- Tiltrækker nationale og internationale forskningsmidler og samarbejdspartnere
- Skabe grundlag for at levere uddannelsesstilbud inden for sikkerhed og geopolitik
- Styrke danske virksomheders evne til at forstå og navigere i geopolitisk usikkerhed
- Imødekomme samfundets og erhvervslivets behov for viden om sikkerhed, modstandsdygtighed og konkurrenceevne.

Der ansættes en prodekan, der skal drive den strategiske indsats.

Anbefaling til den fremtidige forankring

Det anbefales, at denne nye strategiske prioritering afspejles i den tværgående strategiske portefølje, og porteføljen dermed udvides til også at indeholde indsatsen 'Geopolitics and Business Security'.

4. Oversigt over anbefalinger til den fremtidige strategiske portefølje

Indsats	Fortsætter i den strategiske portefølje	Overgår til implementering	Overgår til drift og monitoreres af direktionen
Nuværende indsatser			
Green Transition			X
Responsible Leadership	X		
Societal impact	X		
Nordic Nine	X		
FEL&LLL	X		
AI & Digitalisation	X		
Fremtidige indsatser			
Geopolitics and Business Security	X		

5. Key Strategic Indicators (KSI)

5.1. Baggrund og formål med KSI'erne

KSI-værktøjet består af 12 indikatorer, som forventes at ændre sig i takt med, at strategien implementeres og får effekt. Det giver direktionen og ledelseslagene mulighed for at følge strategirealiseringen og understøtter den løbende dialog i organisationen og med bestyrelsen. KSI'erne er samlet i et overskueligt dashboard, tilgængeligt for både bestyrelsen og hele organisationen i et overskueligt dashboard (se bilag 7.3).

De vigtigste trædesten i udmøntningen findes i strategiens fem centrale prioriteter. Det er udviklingen inden for hver af de fem prioriteter, som kan aflæses i KSI:

1. *Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio (graduates).*
2. *Attract, develop, and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars (employees).*
3. *Explore big questions and venture into transformative, interdisciplinary, and collaborative projects based on excellence in our research (research).*
4. *Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching (teaching).*
5. *Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners (students).*

Hver af de fem prioriteter har to eller tre indikatorer, der følger udviklingen. De giver samlet et billede af, i hvilken grad CBS lever op til de forventninger, som prioriteterne skitserer. KSI'erne er ikke procesindikatorer for strategirealiseringen, men fokuserer på de forventede effekter, som

strategien vil have, og hvor i CBS' data de kan aflæses. KSI'erne varierer alt efter område og opgøres efter forskellige metrikker og frekvens alt efter metode. Det er tendensen hen over år, der er vigtig.

KSI'erne er en del af den samlede rapportering på CBS, og indikatorerne indgår i såvel forretningseftersyn som den ministerielle rammekontrakt og suppleres i øvrigt af statusafrapporteringer på de tværgående strategiske indsatser.

5.2. Status på KSI'erne 2025

Oversigten nedenfor viser udviklingen i KSI'erne fordelt på strategiens fem centrale prioriteter. De fleste af de 12 KSI'er bygger på flere underliggende datapunkter. Under prioritet 1 om CBS' dimittender består hver KSI fx af to målinger, hvor både afgang og dimittender vurderer dimittendernes kompetencer. Den samlede KSI er et gennemsnit af disse. I [rapporteringsmiljøet Insight](#)¹ kan bestyrelse, direktion og medarbejdere følge udviklingen i de enkelte datapunkter, og det kan være vigtigt for ikke at overse underliggende udsving.

1. Graduates

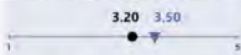
Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

KSI 1.1

CBS graduates have measurable transformational capabilities

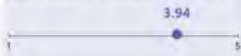
2021 / 2024 - Employers

Likert Scale (1 to 5), average score



2024 - Graduates

Likert Scale (1 to 5), average score

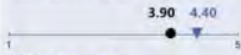


KSI 1.2

CBS graduates have measurable business knowledge

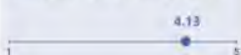
2021 / 2024 - Employers

Likert Scale (1 to 5), average score



2024 - Graduates

Likert Scale (1 to 5), average score



2. Employees

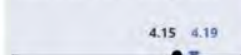
Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

KSI 2.1

CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development

2019 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score

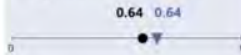


KSI 2.2

CBS recruits employees with diverse backgrounds

2020 / 2024

Simpsons Diversity Index, score



KSI 2.3

CBS recruits highly qualified academic staff at an international level

Ratio

2021: 1.02

2024: 1.40

3. Research

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

KSI 3.1

CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets

Number of articles

2020: 90

2024: 102

KSI 3.2

CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners

Number of projects

2020: 7

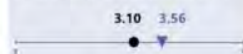
2024: 9

KSI 3.3

CBS assumes responsibility for and contributes to big questions

2021 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score



4. Teaching

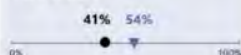
Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching

KSI 4.1

CBS delivers research- and interaction-based teaching

2020 / 2024

Average share



KSI 4.2

CBS' programmes have an internationally competitive quality

2022 / 2024

Average share



5. Students

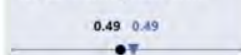
Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners

KSI 5.1

CBS has a diverse student population

2020 / 2024

Simpsons Diversity Index, score

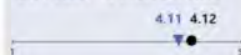


KSI 5.2

CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education

2023 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score



Key Resource Indicators

To measure operational effectiveness, the KSIs are supplemented by three KRIs to measure the average operational cost of our core activities

KRI 1

The cost of a unit of research

2020: 0.48 mio DKK

2024: 0.54 mio DKK

KRI 2

The cost of a unit of full-time programmes

2020: 0.04 mio DKK

2024: 0.04 mio DKK

KRI 3

The cost of a unit of part-time programmes

2020: 0.10 mio DKK

2024: 0.09 mio DKK

● Baseline measurement ▼ Newest measurement ● Baseline/newest measurement

Key Strategic Indicators

Nedenfor gennemgås de enkelte KSI'er for hver af de fem centrale prioriteter. Bestyrelsen kan tilgå alle KSI'er i rapporteringsmiljøet.

4.1.1. Graduates

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

KSI 1.1 og 1.2 monitorerer dimittenders transformativ henholdsvis businessfaglige kompetencer.

I stakeholderanalysen 2024 har arbejdsgiverne scoret dimittendernes transformativ kompetencer betydeligt højere end i 2021, og scoren er steget fra 3.2 til 3.5 i perioden. Forbedringen i arbejdsgivernes oplevelse af de transformativ kompetencer kan være et udtryk for, at implementeringen af Nordic Nine i alle uddannelser begynder at slå igennem. Dimittendernes oplevelse af egne transformativ kompetencer blev målt første gang i 2024, hvor de vurderede sig selv til 3.94.

Hvad angår de businessfaglige kompetencer, så vurderede arbejdsgiverne i 2024 dimittendernes businessfaglige kompetencer til 4.4, en flot udvikling fra 3.9 i 2021. Dimittenderne vurderede i 2024 sig selv til 4.13.

At arbejdsgiverne oplever dimittenderne som mere businessfagligt kompetente, end dimittenderne selv gør, må ses som et udtryk for høj kvalitet i CBS' uddannelser, uden at det konkret forklarer forskellen.

Et citat fra en virksomhed i stakeholderanalysen illustrerer arbejdsgivernes oplevelse:

"De er enormt dygtige. Der er en klar årsag til, at så mange af vores ansatte stammer fra CBS. De dimittender, som vi modtager, har godt styr på kernen, og de kan langt hen ad vejen, det vi forventer af dem".

4.1.2. Employees

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

KSI 2.1, *CBS ensures a match between competences and tasks*

<https://studiestart.cbs.dk/introduktionsuge/> sand provides for competence development and development of CBS er baseret på data fra medarbejdertrivselsundersøgelsen.

I 2024 er medarbejdertrivselsundersøgelsen blevet opdateret og har nu færre spørgsmål og et mere nutidigt sprog. Det har medført ændringer i de to udsagn, der ligger til grund for KSI 2.1, som

måler medarbejdernes oplevelse af match mellem kompetencer og opgaver samt muligheder for kompetenceudvikling. Selvom formuleringerne er ændret en smule, er formålet med indikatoren uændret – og de nye resultater ligger så tæt op ad tidligere målinger, at det vurderes rimeligt at antage, at tallene kan sammenlignes over tid. Indikatoren har udviklet sig fra 4.15 på en skala fra 1-5 i første måling i 2019 til 4.19 i seneste måling i 2024.

KSI 2.2, *CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds* følger med i diversiteten blandt medarbejderne på CBS. Diversiteten måles ud fra køn, alder, anciennitet på CBS, samt for VIP også statsborgerskab og for TAP den overenskomst, de er ansat under.

Samlet set stiger diversiteten for medarbejdere fra 2023 til 2024 beskedent med 0,83%-point fra 63,19% til 64,02%. Stigningen dækker over en mindre stigning i diversiteten blandt både VIP og TAP. En stigning i diversiteten blandt VIP driver udviklingen mest. Andelen af mænd er faldet en smule, og alderssammensætningen er blevet mere spredt. Omvendt er diversiteten målt på statsborgerskab faldet lidt, da andelen af danske og nordiske VIP er vokset. Blandt TAP har flere mænd omvendt bidraget positivt til diversiteten, ligesom en større andel af både yngre og ældre medarbejdere har ændret balancen i forhold til de store grupper af 30-59-årige.

KSI 2.3, *CBS recruits highly qualified academic staff at an international level* er fra første måling steget fra indeks 1.00 til 1.4. Indikatoren ses som et udtryk for, at de forskere, CBS ansætter, er endnu bedre kvalificerede i dag end i 2020, da første måling blev gennemført. CBS har rekrutteret og forfremmet videnskabeligt personale med højt internationalt kvalifikationsniveau (målt på publikationer i de bedste videnskabelige tidsskrifter). Det afspejler, at CBS er i stand til at tiltrække og fastholde topforskere.

4.1.3. Research

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

Kvaliteten af CBS' forskning måles bl.a. på, hvor meget CBS-forskere publicerer i de bedste videnskabelige tidsskrifter. Her har KSI 3.1, *CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets* udviklet sig positivt siden første måling i 2020, hvor KSI'en blev opgjort til 90 mod 102 ved seneste måling i 2024.

KSI 3.2, *CBS attracts large, interdisciplinary reserach projects with external collaborative partners*, der tæller nye store projekter med eksterne partnere, er steget fra 3 projekter i 2023 til 9 projekter i 2024. CBS arbejder målrettet med at understøtte forskeres deltagelse i store, tværfaglige projekter, bl.a. via Green Office, hvor CBS i en række netværk, der går på tværs af SSH (Social Sciences and Humanities) og STEM (Science, Technology, Engineering og Mathematics), bidrager til tværfaglige løsninger på fremtidens udfordringer.

KSI 3.3, *CBS assumes responsibilty for and contributes to big questions*, ser på, i hvilken grad vores medarbejdere henholdsvis stakeholders oplever, at CBS bidrager til løsningen af store samfundsspørgsmål. Indikatoren har i den seneste periode rykket sig betydeligt i en positiv retning.

Både medarbejdere og stakeholders oplever i højere grad end tidligere, at CBS bidrager til løsningen af store samfundsspørgsmål. Der er stadig plads til forbedring, men indikatoren har flyttet sig fra en score på 3.10 i 2021 til 3.56 i 2024. Stigningen er drevet af, at særligt CBS' omgivelser har fået øjnene endnu mere op for den forskel, CBS gør i samfundet. I 2021 scorede stakeholders CBS' bidrag til løsningen af store samfundsspørgsmål til 2.5 på skalaen, mens seneste måling viser, at oplevelsen af CBS' bidrag er løftet til en score på 3.3.

En virksomheds citat i stakeholderanalysen illustrerer oplevelsen: *"De har en god påvirkning på samfundet. De er blevet mere integrerende med samfundet. De er blevet skarpere her."*

Udviklingen vurderes at være drevet af en tydelig strategisk fokusering internt på forskningsområdet, som slår igennem udadtil. CBS har i perioden arbejdet mere målrettet og strategisk med sin eksterne kommunikation og har blandt andet anvendt egne kanaler, herunder LinkedIn, til at synliggøre indsatsområder med stor samfundsrelevans. Bevægelsen er givetvis også drevet af CBS' synlighed i medierne, hvor forskernes deltagelse som ekspertkilder og udgivelse af egne debatindlæg er konkrete eksempler. Forskernes deltagelse i medierne og en skærpet kommunikationsindsats vurderes at forklare en del af bevægelsen.

Medarbejdernes oplevelse af CBS' bidrag til store samfundsspørgsmål har ligeledes bevæget sig i en positiv retning. Medarbejdernes evaluering af deres arbejdsplads' bidrag til samfundets har flyttet sig fra 3,7 til 3,81 på en skala fra 1-5. Scoren 5 er her et udtryk for stor enighed i udsagnet *"CBS påtager sig ansvaret for og bidrager til at adressere store samfundsspørgsmål og -udfordringer."*

4.1.4. Teaching

Prioritize the design and delivery of research-based and transformative teaching.

KSI 4.1, *CBS delivers research- and interaction-based teaching*, monitorerer, hvor forsknings- og interaktionsbaseret undervisningen på CBS er. Indikatoren har fra første måling i 2020 til i dag bestået af tre ud af fire datapunkter, og nu er det fjerde datapunkt tilføjet for første gang. Det afføder en meget tydelig bevægelse i indikatoren. Årets måling på indikatorniveau er dermed ikke en afspejling af datapunkternes bevægelse over tid, men et resultat af det sidste datapunkt nu er tilføjet indikatoren.

Det fjerde datapunkt monitorerer udbredelsen af interaktionsbaseret undervisning, der netop er målt i det akademiske år 2024/25. I alle fagevalueringer bedes de studerende tage stilling til udsagnet: *"Jeg oplevede, at undervisningen på dette fag var interaktionsbaseret"* fulgt af en forklarende tekst, der eksemplificerer, hvad interaktionsbaseret undervisning kan være. De studerende kan svare på en skala fra 1-5, fra helt uenig til helt enig.

I 2024-2025 svarer hele 76 pct. af de studerende, at de er enige eller helt enige i udsagnet. At undervisningen i så høj grad opleves som engagerende, dialogskabende og præget af meningsfulde samarbejder bidrager tydeligt til at indfri CBS' ambitioner for transformativ undervisning.

KSI 4.2, *CBS' programmes have an internationally competitive quality*, monitorerer, i hvilken grad CBS' uddannelser kan måle sig internationalt. Dels ser indikatoren på, hvilke akkrediteringer CBS har. Som én ud kun 141 business schools på verdensplan har CBS en såkaldt Triple Crown og er akkrediteret af de tre mest betydningsfulde akkrediteringsinstitutioner i verden, AACSB, EQUIS og AMBA.

Indikatoren belyser også den akademiske kvalitet i CBS' undervisning med et datapunkt, der følger, hvor stor en del af undervisningen der leveres af VIP i den højeste kategori (ifølge AACSB's kriterier). Tallet er steget fra 59% i 2023 til 64% i 2024. Denne stigning ligger til grund for den positive udvikling i det samlede KSI 4.2, der er steget fra 79% i 2023 til 82% i seneste måling.

4.1.5. Students

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

KSI 5.1, *CBS has a diverse student population*, følger med i diversiteten blandt de studerende på CBS. Indikatoren monitorerer både diversiteten blandt fuldtidsstuderende og deltidsstuderende. Diversiteten måles ud fra køn, alder, statsborgerskab, højeste fuldførte uddannelse og geografi, samt for fuldtidsstuderende også forældres uddannelsesniveau.

Samlet set falder diversiteten for studerende fra 2023 til 2024 beskedent med -0,08%-point fra 48,61% til 48,53% på en skala fra 0-1, hvor 1 er den højeste mulige diversitet. Den faldende diversitet dækker over et fald i diversiteten blandt studerende på dagsuddannelserne og en øget diversitet (0,44%-point) i diversiteten blandt studerende på deltidsuddannelserne. Da dagsuddannelserne (på grund af volumen i studerende) vægter mere i den endelige indikator, falder den samlede indikator.

Blandt de fuldtidsstuderende falder diversiteten med 0,26 %-point. Faldet skyldes primært, at de største grupper bliver endnu større: Flere 20-24-årige, flere med STX/HHX-baggrund, flere fra de største byområder og flere med højtuddannede forældre. Samtidig trækker enkelte bevægelser i positiv retning – andelen af mænd falder en smule, og flere med indvandrer- eller efterkommerbaggrund kommer til – men ikke nok til at opveje faldet.

Blandt de deltidsstuderende stiger diversiteten med 0,44 %-point. Udviklingen drives især af, at andelen af mænd falder en smule, samtidig med at der er kommet større aldersspredning og flere studerende med indvandrer- eller efterkommerbaggrund. Også geografisk er der en bredere fordeling, da andelen fra de store byområder falder.

Samlet set giver det et billede af stabil diversitet med små forskydninger mellem grupperne.

KSI 5.2, *CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education*, følger med i de studerendes vurdering af, hvorvidt indholdet i undervisningen matcher formålet med kurserne. Studerende bliver som en del af kursusevalueringer bedt om at forholde sig til udsagnet "Jeg oplevede, at fagets indhold var i overensstemmelse med fagets læringsmål". Indikatoren blev målt første gang i 2023 og siden i 2024, og på en skala fra 1-

5, hvor 5 er et udtryk for stor enighed i udsagnet, har scoren bevæget sig meget lidt fra 4.12 i 2023 til 4.11 i 2024.

KEY STRATEGIC INDICATORS

About the report

1. Graduates

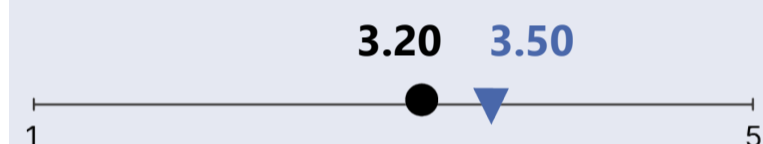
Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

KSI 1.1

CBS graduates have measurable transformational capabilities

2021 / 2024 - Employers

Likert Scale (1 to 5), average score



2024 - Graduates

Likert Scale (1 to 5), average score



KSI 1.2

CBS graduates have measurable business knowledge

2021 / 2024 - Employers

Likert Scale (1 to 5), average score



2024 - Graduates

Likert Scale (1 to 5), average score



2. Employees

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

KSI 2.1

CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development

2019 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score



KSI 2.2

CBS recruits employees with diverse backgrounds

2020 / 2024

Simpsons Diversity Index, score



KSI 2.3

CBS recruits highly qualified academic staff at an international level

Ratio

2021: 1.02
2024: 1.40

3. Research

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

KSI 3.1

CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets

Number of articles

2020: 90

2024: 102

KSI 3.2

CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners

Number of projects

2020: 7

2024: 9

KSI 3.3

CBS assumes responsibility for and contributes to big questions

2021 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score



4. Teaching

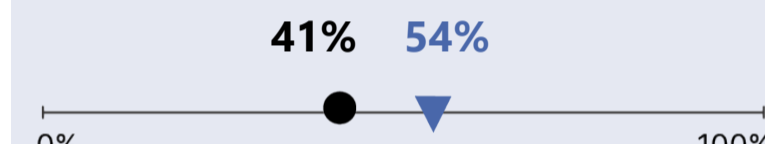
Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching

KSI 4.1

CBS delivers research- and interaction-based teaching

2020 / 2024

Average share



KSI 4.2

CBS' programmes have an internationally competitive quality

2022 / 2024

Average share



5. Students

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

KSI 5.1

CBS has a diverse student population

2020 / 2024

Simpsons Diversity Index, score



KSI 5.2

CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education

2023 / 2024

Likert Scale (1 to 5), average score



Key Resource Indicators

To measure operational effectiveness, the KSIs are supplemented by three KRIs to measure the average operational cost of our core activities

KRI 1

The cost of a unit of research

2020: 0.48 mio DKK

2024: 0.54 mio DKK

KRI 2

The cost of a unit of full-time programmes

2020: 0.04 mio DKK

2024: 0.04 mio DKK

KRI 3

The cost of a unit of part-time programmes

2020: 0.10 mio DKK

2024: 0.09 mio DKK

Punkt .: 11.30-11.45 Pause

8. GODKENDELSE AF UDKAST TIL REVIDERET VEDTÆGT

Universitetsloven er ændret med henblik på at opnå en forenklet proces for udpegning af eksterne medlemmer til bestyrelsen. S sammensætningen og proceduren for nedsættelsen af udpegningsudvalget skal fastsættes i CBS' vedtægt, der godkendes af ministeren.

Det er fastsat i Universitetsloven, at udpegningsudvalget skal bestå af et flertal af CBS-uafhængige medlemmer i udpegningsudvalget (5 eksterne medlemmer mod 4 bestyrelsesmedlemmer). CBS' direktion foreslår nedenstående model for sammensætning af CBS' udpegningsudvalg. De 4 medlemmer fra bestyrelsen udpeges direkte af bestyrelsen. For at sikre kønsdiversitet i udpegningsudvalget, og blandt de eksterne medlemmer, skal der indstilles to kandidater, der repræsenterer mere end ét køn, til hver af de 5 poster som eksterne medlemmer. Rektor udpeger de eksterne medlemmer blandt de indstillede.

Indstiller/organisation	Medlemmets egenskaber/kompetencer
DSEB	1 medlem med indsigt i de forretningsområder CBS uddanner dimittender til, og som samtidig er alumne fra CBS.
Dansk Erhverv	1 medlem fra det private erhvervsliv, der repræsenterer en branche/virksomhed med CBS-dimittender. Kendskab til universitetssektoren vil være en fordel.
Dansk Industri	1 medlem fra det private erhvervsliv, der har erfaring med bestyrelsesarbejde. Kendskab til universitetssektoren vil være en fordel.
Akademisk Råd	1 medlem, der er videnskabelig medarbejder ansat ved et andet universitet.
Rektor	1 medlem med særligt kendskab til universitetssektoren.
De studerende i bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de studerende i bestyrelsen.
De ansatte i bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de ansatte i bestyrelsen.
De eksterne medlemmer af bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.
Bestyrelsen (i tilfælde af udpegning/genudpegning af bestyrelsesformand).	1 medlem udpeges blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen, dog ikke formanden. (Udpegningsudvalget udpeger en ny midlertidig formand blandt de 5 eksterne medlemmer af udpegningsudvalget.)

Implementeringen af den nye lov er samtidig en anledning til at justere andre ikke-tidssvarende bestemmelser i vedtægten, Disse justeringer er følgende:

- I formålsbestemmelsen (§1) tilføjes "samfundsvidenskab" som et af CBS' fagområder.
- Implementering af inkluderende sprogbrug (uddybet i bilag 8.4).
- §§ 7 og 8 om administration og bibliotek udgår, da bestemmelserne anses for at være overflødige.
- I valgbestemmelserne ændres timetalskravet for VIPs valget fra 20 til 18,5 timer. Denne ændring blev gennemført på direktionens ønske i CBS' interne valgeregler sidste år.
- Ordet "evt." udgår ved omtale af prorektor, og prorektor og universitetsdirektør nævnes som nogle af dem, rektor kan uddelegere kompetence til.

Forslag til revideret vedtægt (bilag 8.1) er uddybet i bilag 8.2. Den del af vedtægtsændringen, som vedrører sammensætning af udpegningsudvalget, var i høring hos hhv. HSU, Akademisk Råd og CBS Students i juni. Forslag til øvrige justeringer var i skriftlig høring i august. Høringssvar fremgår af bilag 8.3. Direktionen har imødekommet nogle forslag fra høringen, hvilket også fremgår af bilag 8.3 Efter bestyrelsens behandling forelægges den reviderede vedtægt til godkendelse i UFS (oktober). Udpegninger til udpegningsudvalget indsamles i november-december, og det nye udpegningsudvalgs funktionsperiode begynder pr. 1. januar 2026. Forslag til kompetenceprofil for det nye eksterne medlem af CBS' bestyrelse drøftes på bestyrelsesmødet i december 2025.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender forslag til ny vedtægt for CBS.

Bilag:

8.1 Udkast til revideret CBS vedtægt

8.2 Oversigt over ændringer i forslag til ny vedtægt for CBS

8.3 Høringsnotat vedr. forslag til ny vedtægt for CBS



Forslag til ny
Vedtægt
for
Copenhagen Business School
Handelshøjskolen
(CBS)

September ~~2024~~2025

I medfør af § 13, stk. 1 i lov om universiteter (universitetsloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 391 af 10. april 2024 som ændret ved § 1 i lov nr. 1697 af 30. december 2024, fastsættes:

Kapitel 1 - Almindelige bestemmelser

§ 1. Universitetets navn er "Copenhagen Business School – Handelshøjskolen" med forkortelsen CBS. CBS er en statsfinansieret selvejende institution inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af uddannelses- og forskningsministeren.

Stk. 2. CBS har til opgave at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for erhvervsøkonomiske, samfundsvidenskabelige fagområder og ~~dermed~~-beslægtede fagområder. CBS skal sikre et ligeværdigt samspil mellem forskning og uddannelse og foretage en løbende strategisk udvælgelse, prioritering og udvikling af sine forsknings- og uddannelsesmæssige fagområder. CBS har forskningsfrihed og skal værne om universitetets og den enkeltes forskningsfrihed og om videnskabetikken.

Stk. 3. CBS skal udbrede kendskab til videnskabens metoder og resultater samt samarbejde med det omgivende samfund og bidrage til udvikling af det internationale samarbejde. CBS' forsknings- og uddannelsesresultater skal bidrage til at fremme vækst, velfærd og udvikling i samfundet. CBS skal som central viden- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund og tilskynde medarbejderne til at deltage i den offentlige debat. CBS skal herunder medvirke til at sikre, at den nyeste viden inden for relevante fagområder gøres tilgængelig for videregående uddannelse uden forskning.

Stk. 4. CBS har hjemsted og værneting på Frederiksberg.

Kapitel 2 – Styrelsesbestemmelser

Bestyrelsen

§ 2. Bestyrelsen er øverste myndighed for CBS. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at CBS ~~løfter-løser~~ sin opgave, jf. § 1, stk. 2 og 3, dvs. driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for erhvervsøkonomiske fagområder og dermed beslægtede fagområder. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at CBS' forskning og uddannelser udvikles løbende. Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet og universitetets formål.

Stk. 2. Bestyrelsen har i øvrigt følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Bestyrelsen godkender efter indstilling fra rektor CBS' budget, herunder fordelingen af de samlede ressourcer og principperne for ressourcernes anvendelse, og underskriver regnskabet.
- 2) Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer hertil, som godkendes af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen efter delegation fra ministeren.
- 3) Bestyrelsen sikrer, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.
- 4) Bestyrelsen indgår en strategisk rammekontrakt med ministeren og har det overordnede ansvar for, at kontraktens mål opfyldes. Den strategiske rammekontrakt skal indeholde strategiske mål for CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3.

- 5) Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor for CBS, jf. herved stk. 5, og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor universitetsdirektøren, jf. herved stk. 5.
- 6) Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor beslutte at oprette en stilling som prorektor. Bestyrelsen ansætter og afskediger i så fald prorektor efter indstilling fra rektor.
- 7) Bestyrelsen udpeger institutionsrevisor, jf. § ~~3028~~, stk. 4, som skal være statsautoriseret revisor, samt underretter Rigsrevisionen og ministeren om antagelse og afskedigelse af institutionsrevisor og om årsagen til revisorskift.
- 8) Bestyrelsen kan for masteruddannelser, der udbydes i samarbejde med andre universiteter eller med andre institutioner, der kan godkendes til at udbyde masteruddannelser, beslutte, at repræsentanterne for det videnskabelige personale i studienævnet kan omfatte henholdsvis videnskabeligt personale eller undervisere ansat på disse institutioner, jf. herved § ~~2018~~.

Stk. 3. ~~Bestyrelsesformanden~~ ~~Bestyrelseslederen~~ har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde. ~~Bestyrelseslederen~~ ~~Bestyrelsesformanden~~ er på CBS' vegne ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren og deltager på vegne af CBS på de som minimum to årlige møder med uddannelses- og forskningsministeren. Rektor kan efter behov tillige indkaldes til at deltage på disse møder.

Stk. 4. ~~Bestyrelseslederen~~ ~~Bestyrelsesformanden~~ disponerer sammen med et andet medlem af bestyrelsen over CBS' faste ejendom.

Stk. 5. Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende CBS' ansatte (bortset fra rektor og universitetsdirektøren, jf. stk. 2, nr. 5, og prorektor, jf. stk. 2, nr. 6) eller vedrørende studerende.

Stk. 6. Forud for ansættelse af rektor udarbejder bestyrelsen en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at rektor skal opfylde kravene i universitetslovens § 14, stk. 2. Bestyrelsen kan bringe rektors ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 7. Forud for ansættelse af ~~en~~ prorektor udarbejder bestyrelsen efter indstilling fra rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at prorektor skal opfylde kravene i universitetslovens § 14, stk. 2. Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor bringe prorektors ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 8. Forud for ansættelse af universitetsdirektør udarbejder bestyrelsen efter indstilling fra rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav. Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor bringe universitetsdirektørens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

§ 3. Der skal i størst muligt omfang være åbenhed om bestyrelsens arbejde, jf. stk. 2-6, herunder åbenhed om procedurerne for ~~indstilling og~~ udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, jf. § 5 b.

Commented [AP1]: Konsekvensrettelse ny lov

Stk. 2. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for

lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.

Stk. 3. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under iagttagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt.

Stk. 4. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængeligt i overensstemmelse med stk. 3, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt.

Stk. 5. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 3, medmindre offentliggørelse vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger.

Stk. 6. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 2, 3. pkt., kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.

Stk. 7. Bestyrelsen fastsætter en forretningsorden. I forretningsordenen kan bestyrelsen fastsætte en procedure for tilrettelæggelsen af bestyrelsens møder.

§ 4. Bestyrelsen kan beslutte at anlægge retssag mod bestyrelsesmedlemmer, rektor, eventuelle institutionsrevisorer eller andre i anledning af tab, som er påført CBS.

Stk. 2. Bestyrelsen er bemyndiget til at tegne sædvanlig bestyrelsesansvarsforsikring.

Stk. 3. Beslutning om nedlæggelse af CBS træffes af bestyrelsen. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Nærmere bestemmelser herom fastsættes i forretningsordenen. Beslutningen skal godkendes af ministeren.

§ 5. Bestyrelsen består af 11 medlemmer, hvoraf 6 er eksterne medlemmer, 2 medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, 1 medlem vælges af og blandt det teknisk-administrative personale, og 2 medlemmer vælges af og blandt de studerende.

Stk. 2. ~~Bestyrelseslederen Bestyrelsens formand~~ udpeges af ~~udpegningsorganet udpegningsudvalget~~ efter indstilling fra ~~indstillingsorganet~~, jf. § 5 a. Udpegningen skal godkendes af uddannelses- og forskningsministeren. Bestyrelsen vælger ved almindeligt stemmeflertal en ~~vicebestyrelsesleder næstformand~~ blandt de eksterne medlemmer.

Stk. 3. Bestyrelsens medlemmer skal tilsammen have erfaring og indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, videnformidling, videnudveksling og CBS' opgaveområder, således at de kan varetage den overordnede og strategiske ledelse af CBS, jf. § 2, stk. 1.

Stk. 4. De eksterne medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. De eksterne medlemmers ~~kompetencer-kvalifikationer~~ skal tilsammen afspejle CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og de skal tilsammen have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og

Commented [AP2]: Opdateret til ny lov

økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Bestyrelseslederen ~~Bestyrelsesformanden~~ skal have erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold. De eksterne medlemmer skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke fremme universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning. De eksterne medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v. De eksterne medlemmer skal, med mindre særlige, saglige hensyn taler imod, have en kandidatgrad eller tilsvarende fra et universitet, og mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker. Blandt de eksterne medlemmer bør erfaring med universitetsledelse – gerne med internationalt perspektiv – og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret. I overensstemmelse med ligestillingslovens § 11 tilstræbes det, at der er en ligelig kønsfordeling blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Stk. 5. De eksterne medlemmer udpeges for en periode på 4 år og kan genudpeges en eller flere gange, så længe den samlede udpegningsperiode ikke overstiger 8 år. Genudpegningsperiode kan finde sted én gang. ~~Genudpegningsperiode kan finde sted én gang.~~ Genudpegningsperiode foretages af udpegningsudvalget ~~udpegningsorganet~~ og forudsætter ikke en forudgående indstilling fra indstillingsorganet. For så vidt angår bestyrelseslederen ~~bestyrelsesformanden~~, forelægges genudpegningsperioden til uddannelses- og forskningsministerens godkendelse. Beslutter udpegningsorganet ~~udpegningsudvalget~~ ikke at genudpege et medlem, igangsættes processen for indstilling og ~~indstilling~~ udpegningsperiode af et nyt eksternt bestyrelsesmedlem, jf. § 5 b.

Commented [AP3]: Opdateret til ny lov

Stk. 6. Såfremt et af de eksterne medlemmer af bestyrelsen fratræder på grund af sygdom eller tilsvarende personlige årsager inden funktionsperiodens udløb, udpeges et nyt eksternt medlem for en 4-årig periode efter proceduren i § 5 b.

Stk. 7. De to bestyrelsesmedlemmer fra det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Bestyrelsesmedlemmet fra det teknisk-administrative personale vælges af og blandt det teknisk-administrative personale for en periode på 4 år. De to bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer de studerende, vælges af og blandt de studerende for en periode på 2 år, således at én studerende vælges for en periode på 2 år i lige år, og én studerende vælges for en periode på 2 år i ulige år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvælg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 2927, stk. 1 og 2.

Stk. 8. Repræsentanter for det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og for det teknisk-administrative personale er beskyttet mod afskedigelse og anden forringelse af forholdene på samme måde som tillidsrepræsentanter inden for vedkommende eller samme område.

Udpegningsudvalg

§ 5 a. Rektor nedsætter et udpegningsudvalg, der på baggrund af et åbent opslag udpeger bestyrelseslederen og de øvrige eksterne medlemmer. Udpegningsudvalget skal påse, at bestyrelseslederen og de øvrige eksterne medlemmer opfylder betingelserne i § 5, stk. 3 og 4. Udpegningsperiode af bestyrelseslederen skal godkendes af ministeren.

Commented [AP4]: Opdateret til ny lov og CBS' forslag til sammensætning af udpegningsudvalg

Stk. 2. udpegningsudvalget består af 9 medlemmer og sammensættes af følgende:

- a) Bestyrelseslederen, der er leder af udpegningsudvalget, medmindre der skal udpeges eller genudpeges kandidater til bestyrelseslederposten, i hvilket tilfælde bestyrelseslederen ikke kan være en del af udpegningsudvalget.
- b) 5 eksterne medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der udpeges i deres personlige egenskab, og som ikke er medlemmer af CBS' bestyrelse eller er ansatte, herunder adjungerede professorer eller lektorer, eller studerende på CBS. De 5 eksterne medlemmer skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere, have indsigt i CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og opfylde betingelserne i § 5, stk. 4. For at sikre kønsdiversitet i udpegningsudvalget udpeges de 5 eksterne medlemmer af rektor på baggrund af indstillinger fra nedenstående, der hver skal indstille to kandidater, der repræsenterer mere end ét køn:
- Danish Society for Education and Business indstiller kandidater med indsigt i de forretningsområder CBS uddanner dimittender til, og som samtidig er alumne fra CBS.
 - Dansk Erhverv indstiller kandidater fra det private erhvervsliv, der repræsenterer en branche eller virksomhed, der ansætter dimittender fra CBS. Det anses som en fordel, at de indstillede har kendskab til universitetssektoren.
 - Dansk Industri indstiller kandidater fra det private erhvervsliv, der har erfaring med bestyrelsesarbejde. Det anses som en fordel, at de indstillede har kendskab til universitetssektoren.
 - Akademisk råd indstiller kandidater, der er ansat som videnskabeligt personale ved et andet universitet.
 - Rektor indstiller kandidater med særligt kendskab til universitetssektoren.
- c) Ét medlem af bestyrelsen, som repræsenterer medarbejderne, og som udpeges af og blandt medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen.
- d) Ét medlem af bestyrelsen, som repræsenterer de studerende, og som udpeges af og blandt studenterrepræsentanterne i bestyrelsen.
- e) Ét eksternt medlem af bestyrelsen, som udpeges af og blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen. Repræsentanten for de eksterne medlemmer af bestyrelsen kan ikke være bestyrelseslederen.

Stk. 3. Medlemmerne af udpegningsudvalget udpeges for en funktionsperiode på 4 år, studenterrepræsentantens funktionsperiode er dog 2 år. Medlemmerne kan genudpeges flere gange, men kan maksimalt sidde i udpegningsudvalget i 8 år, studenterrepræsentanten dog maksimalt 4 år. En person, der har været medlem af udpegningsudvalget i en sammenhængende periode på 8 år kan efter en karenstid på minimum ét år udpeges på ny.

Stk. 4. Udpegningsudvalget skal tilstræbe, at den samlede bestyrelse har en ligelig repræsentation af hvert køn i overensstemmelse med principperne i ligestillingsloven.

Stk. 5. Ved udpegnings- eller genudpegnings af en bestyrelsesleder kan bestyrelseslederen ikke være en del af udpegningsudvalget. Bestyrelsen udpeger i stedet et eksternt bestyrelsesmedlem som midlertidigt medlem af udpegningsudvalget. Udpegningsudvalget vælger en ny midlertidig leder for udpegningsudvalget blandt de 5 eksterne medlemmer af udpegningsudvalget.

§ 5 a. Rektor nedsætter et indstillingsorgan, jf. stk. 2, og et udpegningsorgan, jf. stk. 3. Udpegning af bestyrelsesformanden og de øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer foretages af udpegningsorganet på baggrund af en begrundet indstilling fra indstillingsorganet. Udpegning af bestyrelsesformanden skal godkendes af ministeren. Indstillingsorganet og udpegningsorganet skal påse, at bestyrelsesformanden og de øvrige eksterne medlemmer opfylder betingelserne i § 5, stk. 3 og 4.

Stk. 2. Indstillingsorganet udgøres af:

- a) Bestyrelsesformanden, der er formand for indstillingsorganet, medmindre der skal indstilles kandidater til bestyrelsesformandsposten, i hvilket tilfælde udpegningsorganet udpeger en formand for indstillingsorganet, som udpeges i sin personlige egenskab og ikke kan være medlem af udpegningsorganet eller CBS' bestyrelse eller være ansat eller studerende ved CBS. Formanden skal have kompetencer svarende til de krav, der stilles til bestyrelsesformanden, jf. § 5, stk. 4. Formanden bør derudover have indsigt i CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og ledelse af universiteter.
- b) Et eksternt medlem af CBS' bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen.
- c) Et internt medlem af CBS' bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen.
- d) En repræsentant fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, der udpeges af ministeriet.
- e) To medlemmer, der udpeges af udpegningsorganet på baggrund af deres personlige egenskaber, og som ikke er medlemmer af udpegningsorganet eller CBS' bestyrelse eller er ansatte eller studerende på CBS.

Stk. 3. Udpegningsorganet udgøres af 8 medlemmer fordelt således:

- a) 5 eksterne medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der udpeges i deres personlige egenskab, og som ikke er medlemmer af CBS' bestyrelse eller er ansatte, herunder adjungerede professorer eller lektorer, eller studerende på CBS. De 5 eksterne medlemmer skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere, have indsigt i CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og opfylde betingelserne i § 5, stk. 4. De 5 eksterne medlemmer udpeges ved, at
 - Danish Society for Education and Business udpeger ét medlem fra det private erhvervsliv.
 - Akademisk råd udpeger ét medlem fra en offentlig myndighed/organisation.
 - Akademisk råd udpeger én videnskabelig medarbejder ansat ved et andet universitet.
 - Studielederkredsen udpeger efter indstilling fra studienævnene ét medlem fra et aftagerpanel knyttet til en uddannelse på CBS.
 - CBS Business Panel udpeger efter indstilling fra alumneforeninger tilknyttet uddannelser på CBS én alumne.
- b) 1 repræsentant for de ansatte på CBS, som udpeges af medarbejderrepræsentanterne i Hovedsamarbejdsudvalget. Denne repræsentant kan ikke være medlem af bestyrelsen.
- c) 1 repræsentant for de studerende på CBS, som udpeges af bestyrelsen for den studenterorganisation, der har opnået det højeste antal mandater ved seneste universitetsvalg. Denne repræsentant kan ikke være medlem af bestyrelsen.
- d) 1 repræsentant for de eksterne medlemmer i CBS' siddende bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen. Denne repræsentant kan ikke være bestyrelsesformanden.

Udpegningsorganet vælger blandt de 5 eksterne medlemmer 1 formand, som skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold. Formandens stemme er afgørende i tilfælde af stemmelighed.

Stk. 4. De udpegede medlemmer af indstillingsorganet, bortset fra stk. 2, litra a) og d), udpeges for en periode på 4 år med mulighed for genudpegning én gang. De udpegede medlemmer af udpegningsorganet udpeges ligeledes for en periode på 4 år med mulighed for genudpegning én gang. Funktionsperioden for studenterrepræsentanten i udpegningsorganet er dog 2 år med mulighed for genudpegning én gang.

Udpegningsproces

§ 5 b. Udpegningsudvalget udarbejder efter dialog med bestyrelsen kvalifikationsprofiler for ledige eksterne bestyrelsesposter, herunder bestyrelseslederen, til brug for den åbne annoncering heraf.

Commented [AP5]: Opdateret til ny lov

Stk. 2. Udpegningsudvalget udpeger de eksterne medlemmer, herunder bestyrelseslederen, blandt de ansøgte kandidater. Udpegningsudvalget udpeger ligeledes bestyrelseslederen blandt de ansøgte kandidater til uddannelses- og forskningsministerens godkendelse. I det tilfælde, at ministeren finder, at den foreslåede bestyrelsesleder kandidat ikke opfylder de kvalifikationskrav, der følger af lovgivningen, eller i øvrigt har andre væsentlige saglige indsigelser, skal udpegningsudvalget udpege et nyt medlem til ministerens godkendelse.

Stk. 3. Genudpegning af bestyrelsens eksterne medlemmer skal foretages af udpegningsudvalget. Udpegningsudvalget kan genudpege bestyrelsens eksterne medlemmer en eller flere gange, så længe den samlede udpegningsperiode ikke overstiger 8 år. Genudpegning af bestyrelseslederen skal foretages af udpegningsudvalget og godkendes af uddannelses- og forskningsministeren.

Stk. 4. Beslutter udpegningsudvalget ikke at genudpege et medlem eller beslutter uddannelses- og forskningsministeren ikke at godkende en genudpegning til bestyrelsesleder, igangsættes processen for rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, jf. stk. 1-2.

§ 5 b. Indstillingsorganet udarbejder kompetenceprofiler for ledige eksterne bestyrelsesposter, herunder bestyrelsesformanden, til brug for den åbne annoncering heraf. Indstillingsorganet indstiller kandidater til eksterne medlemmer i bestyrelsen, herunder kandidater til bestyrelsesformandsposten, til udpegningsorganet efter en åben annoncering af kandidater. Indstillingsorganet skal indstille mindst to kandidater og mindst én kandidat mere, end der er ledige poster. Indstillingsorganet skal indstille lige mange mænd og kvinder.

Stk. 2. Udpegningsorganet udpeger de eksterne medlemmer blandt de indstillede kandidater fra indstillingsorganet. I det tilfælde, at udpegningsorganet finder, at de indstillede medlemmer ikke opfylder betingelserne i § 5, stk. 3 og 4, eller i øvrigt har andre væsentlige indsigelser, kan udpegningsorganet bede indstillingsorganet om at indstille et eller flere nye medlemmer. Udpegningsorganet udpeger ligeledes bestyrelsesformanden blandt de indstillede kandidater fra indstillingsorganet til ministerens godkendelse. I det tilfælde, at ministeren finder, at den foreslåede formandskandidat ikke opfylder de kompetencekrav, der følger af lovgivningen, eller i øvrigt har andre væsentlige saglige indsigelser, kan udpegningsorganet udpege et nyt medlem til ministerens godkendelse.

Rektor

§ 6. CBS' daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Rektor skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond inden for et af CBS' fagområder og have indsigt i uddannelsessektoren. Rektor skal have erfaring med ledelse og organisering af forskningsmiljøer og skal have indsigt i et universitets virke og samspil med det omgivende samfund.

Stk. 2. Rektor tegner CBS med undtagelse af disposition over CBS' faste ejendom, jf. § 2, stk. 4, og træffer afgørelse i alle sager bortset fra sådanne, som efter universitetsloven og efter vedtægten er henlagt til bestyrelsen, jf. vedtægtens § 2, stk. 1 og 2, § 3, stk. 7 og § 4, til akademisk råd, jf. § 97, stk. 2-4, til dekanerne, jf. § 1210, stk. 2, til studienævnene, jf. § 1715, stk. 1-5, eller til ph.d.-udvalgene, jf. § 2321, stk. 3-5.

Stk. 3. Rektor har i øvrigt følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Rektor fastlægger CBS' interne organisering inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat i vedtægten.
- 2) Rektor fastsætter et kodeks for god ledelse, herunder retningslinjer for medinddragelse af medarbejdere og studerende.
- 3) Rektor indstiller ansættelse og afskedigelse af universitetsdirektør og af ~~evt.~~ prorektor til bestyrelsen.
- 4) Rektor ansætter og afskediger dekaner, jf. stk. 6 og § 1210, stk. 1.
- 5) Rektor indstiller budgettet til bestyrelsens godkendelse og underskriver årsrapporten.
- 6) Rektor udarbejder forslag til strategisk rammekontrakt efter åben drøftelse på CBS, herunder i akademisk råd.
- 7) Rektor opretter og nedlægger institutter.
- 8) Rektor beslutter, hvilke uddannelser der skal udbydes.
- 9) Rektor kan i særlige tilfælde opløse akademisk råd, jf. § 97, stk. 1, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage akademisk råds opgaver, jf. § 97, stk. 2.
- 10) Rektor afholder jævnlige møder med repræsentanter for de studerende.
- 11) Rektor nedsætter en valgstyrelse til at forestå valg til interne medlemmer af bestyrelsen, til akademisk råd, til studienævnene og til ph.d.-udvalg samt udpeger ~~formanden for lederen af~~ valgstyrelsen, jf. § 2523, stk. 1.

Stk. 4. Rektor har endvidere følgende opgaver og beføjelser, medmindre rektor beslutter at delegerer disse til ~~prorektor, universitetsdirektør, dekanerne~~ eller andre:

- 1) Rektor ansætter og afskediger institutledere, jf. stk. 7 og § 1412, stk. 1, ~~samt biblioteksdirektør, jf. § 8, stk. 2.~~
- 2) Rektor opretter og nedlægger studienævn og godkender ~~formænd-leder~~ og ~~næstformænd~~ ~~forviceleder af~~ studienævn.
- 3) Rektor udpeger og afsætter studieledere efter indstilling fra studienævnene.
- 4) Rektor opretter og nedlægger det nødvendige antal ph.d.-skoler, jf. § 2419.
- 5) Rektor udpeger og afsætter ph.d.-skoleledere, jf. § 2220, stk. 1.

- 6) Rektor opretter og nedlægger ph.d.-udvalg og udpeger ~~formænd-ledere~~ og eventuelle ~~næstformænd-for-viceledere af~~ ph.d.-udvalg, jf. § 2321, stk. 1 og 2, efter indstilling fra ph.d.-udvalgene.
- 7) Rektor godkender studieordninger efter forslag fra studienævnet.
- 8) Rektor kan i særlige tilfælde opløse et studienævn, jf. § 1614, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage et studienævns opgaver, jf. § 1715, stk. 1.
- 9) Rektor kan i særlige tilfælde opløse et ph.d.-udvalg, jf. § 2321, stk. 1, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage et ph.d.-udvalgs opgaver, jf. § 2321, stk. 3.
- 10) Rektor nedsætter aftagerpaneler, jf. § 2422, stk. 1.
- 11) Rektor skal godkende alle eksterne samarbejder, der forpligter CBS.
- 12) Rektor fastsætter regler om disciplinære foranstaltninger over for de studerende.
- 13) Rektor fastsætter en standardforretningsorden for akademisk råd, studienævn og ph.d.-udvalg. Standardforretningsordenen skal sikre, at der i størst muligt omfang er åbenhed om rådets, nævnenes og udvalgenes arbejde. Rektor har tillige ansvar for, at der fastsættes nærmere bestemmelser om opgaver, etablering og sammensætning af samarbejdsorganer på institutter.

Stk. 5. ~~Eventuel p~~Prorektor, universitetsdirektør, ~~biblioteksdirektør~~, dekaner, institutledere, studieledere og ph.d.-skoleledere varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

Stk. 6. Forud for hver ansættelse af dekaner udarbejder rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at dekaner skal være anerkendte forskere, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og have erfaring med og indsigt i uddannelse, ledelse og et universitets samspil med det omgivende samfund. Rektor kan bringe dekanens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 7. Forud for hver ansættelse af institutledere udarbejder rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at institutlederen skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og skal have undervisningserfaring. Rektor kan bringe institutlederens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Administration

~~§ 7. Til rådighed for rektor, den øvrige ledelse og CBS' enheder står en administration.~~

~~Administrationen varetager de fælles tekniske og administrative opgaver på CBS, der ikke er henlagt til andre enheder.~~

~~Stk. 2. Administrationen ledes af universitetsdirektøren efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.~~

Bibliotek og biblioteksdirektør

Commented [AP6]: Overflødig at nævne administration og bibliotek i vedtægten

§ 8. CBS' bibliotek har som sin primære funktion at yde biblioteks- og informationservice til CBS' forskere, undervisere og studerende. Derudover betjener biblioteket offentligheden efter regler fastlagt i lov om biblioteksvirksomhed eller i regler fastsat i medfør heraf.

Stk. 2. CBS' bibliotek ledes af biblioteksdirektøren efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.

Akademisk råd

§ 97. Rektor nedsætter et akademisk råd, herunder for at sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold. Akademisk råd skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

Stk. 2. Akademisk råd har følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Akademisk råd udtaler sig til rektor om den interne fordeling af bevillinger, herunder om den deri indeholdte allokering af videnskabelige stillinger til institutter.
- 2) Akademisk råd udtaler sig til rektor om principper for den interne allokering af videnskabelige stillinger til institutter.
- 3) Akademisk råd udtaler sig til rektor om forslag til strategisk rammekontrakt.
- 4) Akademisk råd udtaler sig til rektor om sager vedrørende den akademiske organisering, herunder om oprettelse og nedlæggelse af institutter, og om hvilke uddannelser der skal udbydes.
- 5) Akademisk råd udtaler sig til rektor om centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder og planer for videnudveksling.
- 6) Akademisk råd påser, at bestemmelsen om forskningsfrihed og videnskabetik i § 1, stk. 2, efterleves.
- 7) Akademisk råd udtaler sig til rektor i spørgsmål vedrørende forskningsfrihed, forskningsintegritet, videnskabelig etik og god videnskabelig praksis.
- 8) Akademisk råd udtaler sig til rektor om kvalitet og relevans i CBS' samlede uddannelsesportefølje.
- 9) Akademisk råd udtaler sig til rektor om sammensætning af en komité, der skal afsøge mulighederne for en evt. kaldelse til en videnskabelig stilling.
- 10) Akademisk råd indstiller til rektor om sammensætning af sagkyndige udvalg, der skal bedømme ansøgere til videnskabelige stillinger.
- 11) Akademisk råd tildeler ph.d.-, doktor- og æresdoktorgrader.
- 12) Akademisk råd indstiller til rektor om sammensætningen af sagkyndige udvalg, der skal bedømme personer, der foreslås tildelt titlen som adjungeret professor.
- 13) Akademisk råd medvirker ved udpegning af medlemmer til indstillingsorgan og udpegningsorgan, der skal udpege eksterne medlemmer af bestyrelsen, jf. §§ 5 a og 5 b.

Stk. 3. Akademisk råd kan i øvrigt udtale sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for CBS' virksomhed og har pligt til at drøfte de akademiske forhold, som rektor forelægger.

Stk. 4. Akademisk råd orienterer én gang årligt bestyrelsen om arbejdet i akademisk råd.

§ 108. Der skal i størst muligt omfang være åbenhed om akademisk råds arbejde, jf. stk. 2.

Stk. 2. For møderne i akademisk råd samt for akademisk råds mødemateriale gælder tilsvarende bestemmelser, som anført for bestyrelsen i § 3, stk. 2-6.

Stk. 3. Akademisk råd kan nedsætte udvalg og delegere opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af akademisk råd og skal have samme forholdsmæssige sammensætning som rådet, jf. § 119, stk. 1.

Stk. 4. Akademisk råd fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

§ 119. Akademisk råd består af 13 medlemmer: rektor er født medlem, 9 medlemmer er valgt af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og 3 medlemmer er valgt af og blandt de studerende.

Stk. 2. Repræsentanterne for det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 3 år. Repræsentanterne for de studerende vælges af og blandt de studerende for en periode på 1 år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 2927, stk. 1 og 2.

Stk. 3. Der vælges for en periode på 3 år af og blandt det teknisk-administrative personale 2 observatører, der deltager i rådets møder med taleret men uden stemmeret.

Stk. 4. Akademisk råd vælger en **formand/leder** og én eller to **næstformænd/viceledere** blandt sine medlemmer. Er der kun opstillet én kandidat til en post, erklæres vedkommende for valgt. Er der opstillet to kandidater, afgøres valget ved almindeligt stemmeflertal. Er der opstillet mere end to kandidater, og ingen af disse opnår mindst halvdelen af de afgivne stemmer, stemmes der på ny mellem de to kandidater, der har opnået flest stemmer.

Dekaner

§ 1210. CBS' forskningsvirksomhed, herunder forskningsformidling, ledes af en dekan for forskningsanliggender. CBS' uddannelsesvirksomhed ledes af en dekan for uddannelsesanliggender.

Stk. 2. Dekanerne varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.

Institutter og institutledere

§ 1311. CBS' forskning foregår normalt ved institutter. Institutter leverer undervisning til CBS' uddannelser inden for deres fagområde.

Stk. 2. Institutter oprettes og nedlægges af rektor inden for de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling, jf. § 2, stk. 1, og efter høring af akademisk råd, jf. § 97, stk. 2, nr. 4).

§ 1412. Hvert institut ledes af en institutleder, der ansættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 1). Institutlederen varetager efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, instituttets daglige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver, i dialog med instituttets medarbejdere og de studerende. Institutlederen sikrer kvalitet og sammenhæng i instituttets forskning og undervisning

og skal med inddragelse af studienævn og studieledere følge op på evaluering af uddannelse og undervisning.

Stk. 2. Det videnskabelige personale har forskningsfrihed og forsker frit inden for CBS' forskningsstrategiske rammer, der dækker hele CBS' profil. Institutlederen kan dog efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, pålægge medarbejdere ved instituttet at løse bestemte opgaver. Det videnskabelige personale må ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

Stk. 3. Institutlederen skal efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, godkende medarbejders aftaler om varetagelse af eksternt finansierede forskningsprojekter, jf. tillige § 6, stk. 4, nr. 11).

Stk. 4. Institutlederen kan efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, udpege viceinstitutledere og forskningsledere og uddelegere ledelsesopgaver til disse. Udpeges mere end én viceinstitutleder, udpeges en af disse som den, der træder i institutlederens sted ved dennes forfald. Den stedfortrædende viceinstitutleder kan maksimalt beklæde posten som institutleder i 3 måneder uden at være konstitueret af rektor.

§ 1513. Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne i spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift.

Stk. 2. For at fremme dialog og medinddragelse, jf. stk. 1, og § 1412, stk. 1, skal der på instituttet etableres et eller flere faste samarbejdsorganer med deltagelse af institutlederen og medarbejdere på instituttet. Rektor har ansvar for at fastsætte de nærmere bestemmelser om samarbejdsorganets (eller -organernes) opgaver, etablering og sammensætning, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

Studienævn, ~~studienævn~~ studienævnformænd studienævnledere og studieledere

§ 1614. Der nedsættes studienævn for CBS' uddannelser. Der kan nedsættes studienævn for en enkelt uddannelse, for dele af en uddannelse og studienævn fælles for flere uddannelser.

Stk. 2. Studienævnstrukturen fastlægges af rektor inden for de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling, jf. § 2, stk. 1.

§ 1715. Studienævnet har til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, herunder:

- 1) at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning og påse opfølgning af uddannelses- og undervisningsevalueringer
- 2) at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri
- 3) at godkende plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen
- 4) at godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation
- 5) at udtale sig inden for sit område i alle sager af betydning for uddannelse og undervisning og drøfte forhold om uddannelse og undervisning, som rektor eller den, rektor bemyndiger hertil, forelægger
- 6) at afholde årlige møder med repræsentanter for de institutter, der leverer undervisning til den eller de uddannelser, der henhører under studienævnet.

Stk. 2. Studienævnet vælger af sin midte blandt det videnskabelige personale en **formand studienævnsleder** og blandt de studerende en **vicestudienævnslæder****næstformand**. **Formand Studienævnslæder** og **næstformand-vicestudienævnslæder** godkendes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 2).

Stk. 3. Studienævnet indstiller en eller flere studieledere til rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 3). Studielederen skal være en fastansat, videnskabelig medarbejder (lektor eller professor).

Stk. 4. Studienævnet kan nedsætte udvalg og delegere opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af studienævnet og skal have samme forholdsmæssige sammensætning som studienævnet, jf. § **4816**, stk. 1.

Stk. 5. Studienævnet fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

§ **1816**. Rektor nedsætter studienævn og fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte studienævn, dog mindst 4 og højst 10 medlemmer. Hvert studienævn består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og for de studerende. Rektor kan for valggruppe III, jf. § **2826**, opdele studienævn i repræsentationsområder efter regler herom, som fastsættes i valgcirculæret, jf. § **2624**.

Stk. 2. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Repræsentanterne for de studerende vælges af og blandt de studerende for en periode på 1 år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § **2927**, stk. 1 og 2.

§ **1917**. Studielederen har til opgave i samarbejde med studienævnet at forestå den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen. Studielederen godkender opgaveformulering og afleveringstidspunkt for kandidatspecialet samt i tilknytning hertil en plan for vejledningen af den studerende.

§ **2018**. I masterstudienævn for masteruddannelser, der udbydes i samarbejde med andre universiteter eller med institutioner, der kan godkendes til at udbyde masteruddannelser, kan repræsentanterne for det videnskabelige personale også bestå af henholdsvis videnskabeligt personale eller af undervisere fra disse institutioner.

Ph.d.-skoler, ph.d.-skoleleder og ph.d.-udvalg

§ **2119**. Rektor opretter og nedlægger det nødvendige antal ph.d.-skoler.

Stk. 2. Rektor kan beslutte at oprette ph.d.-skoler i samarbejde med andre universiteter med forankring ved ét af de deltagende universiteter.

Stk. 3. Såfremt rektor beslutter at oprette ph.d.-skoler i samarbejde med andre universiteter, jf. universitetslovens § 16 b, stk. 4, skal der mellem rektor og de ligeledes kompetente på samarbejdsuniversiteterne træffes aftale om de nærmere regler for udpegning af ph.d.-skoleleder og sammensætning af ph.d.-udvalg, jf. §§ **2220** og **2321**.

§ **2220**. Rektor udpeger og afsætter en ph.d.-skoleleder for hver ph.d.-skole. Ph.d.-skolelederen skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og skal i relevant omfang have erfaring med og indsigt i

ph.d.-uddannelse. Rektor indhenter fornøden rådgivning, således at udpegningsproceduren sikrer, at ph.d.-skolelederen har faglig og ledelsesmæssig legitimitet.

Stk. 2. Ph.d.-skolelederen udpeger efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, ph.d.-vejledere efter regler fastsat i studieordningen. Ph.d.-skolelederen godkender ph.d.-studerende efter indstilling fra repræsentanter for det videnskabelige personale i ph.d.-udvalget.

Stk. 3. Ph.d.-skolelederen forestår efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, med inddragelse af ph.d.-udvalget planlægning af skolens uddannelse, herunder internationale ophold.

Stk. 4. Ph.d.-skolelederen forestår efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, med inddragelse af ph.d.-udvalget løbende evalueringer, herunder internationale evalueringer, af ph.d.-skolens aktiviteter. Ph.d.-skolelederen indstiller til rektor om opfølgning på disse evalueringer. Evalueringer og opfølgningsplaner skal offentliggøres.

§ 2321. Rektor nedsætter ph.d.-udvalg og fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte ph.d.-udvalg, dog mindst 12 og højst 22 medlemmer. Hvert ph.d.-udvalg består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og de ph.d.-studerende. Rektor kan opdele ph.d.-udvalg i institutbaserede repræsentationsområder efter regler herom, som fastsættes i valgcirculæret, jf. § 2624.

Stk. 2. Rektor udpeger ~~formænd-leder~~ og eventuelle ~~næstformænd-viceledere for af~~ ph.d.-udvalg efter indstilling fra det pågældende udvalg, jf. § 6, stk. 4, nr. 6).

Stk. 3. Ph.d.-udvalget har bl.a. følgende opgaver:

- 1) At indstille ~~formænd-leder af ph.d.-udvalget~~ blandt ph.d.-udvalgets videnskabelige personale og eventuel ~~næstformænd-viceleder af ph.d.-udvalget~~ blandt ph.d.-udvalgets studerende til rektor.
- 2) At indstille om sammensætningen af bedømmelsesudvalg til rektor.
- 3) At godkende ph.d.-kurser.
- 4) At udarbejde forslag om interne retningslinjer for ph.d.-skolen, herunder ph.d.-vejledning, til ph.d.-skolelederen.
- 5) At udtale sig om evaluering af ph.d.-uddannelse og -vejledning, herunder internationale evalueringer af ph.d.-skolerne, til ph.d.-skolelederen.
- 6) At godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation.
- 7) At udtale sig inden for sit område om alle sager af betydning for ph.d.-uddannelse og -vejledning, som rektor eller den, rektor bemyndiger hertil, forelægger.

Stk. 4. Ph.d.-udvalget kan nedsætte underudvalg og delegere opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af ph.d.-udvalget og skal have samme forholdsmæssige sammensætning som ph.d.-udvalget, jf. stk. 1.

Stk. 5. Ph.d.-udvalget fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

Stk. 6. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Repræsentanterne for de ph.d.-studerende vælges af og blandt de ph.d.-studerende for en periode på 1 år. Valg til ph.d.-udvalg afholdes sammen med valg til CBS' øvrige kollegiale organer efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 2927, stk. 1 og 2.

Aftagerpaneler

§ **2422**. Rektor nedsætter et antal aftagerpaneler, således at de tilsammen dækker CBS' portefølje af uddannelser, og således at enhver uddannelse er knyttet til ét aftagerpanel.

Stk. 2. Aftagerpanelerne har til opgave:

- 1) At sikre en løbende dialog med uddannelsens væsentligste aftagere om uddannelsernes kvalitet og relevans for samfundet.
- 2) At udtale sig om forslag til udvikling af nye uddannelser og om væsentlige reformer af eksisterende uddannelser.
- 3) At udtale sig i forbindelse med udvikling af nye undervisnings- og prøveformer.
- 4) At drøfte andre væsentlige uddannelsesstrategiske anliggender, som CBS forelægger.
- 5) At afgive udtalelse om alle spørgsmål, som CBS forelægger for aftagerpanelet.

Aftagerpanelerne kan ud over de ovennævnte opgaver afgive udtalelse og stille forslag om alle spørgsmål, der vedrører uddannelsesområdet.

Stk. 3. Aftagerpanelerne sammensættes af eksterne medlemmer, der tilsammen har erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som de uddannelser, som panelet dækker, jf. stk. 1, giver adgang til. Et aftagerpanel består af mellem 7 og 12 medlemmer.

Stk. 4. CBS kan nedsætte aftagerpaneler efter stk. 1 og 3 i fællesskab med andre universiteter.

Kapitel 3 - Valgbestemmelser

Valgstyrelse

§ **2523**. Til at forestå valg til interne medlemmer af bestyrelsen, jf. § 5, stk. 1 og 7, til akademisk råd, jf. § **149**, stk. 1 og 2, til studienævnene, jf. § **1816**, stk. 1 og 2, og til ph.d.-udvalg, jf. § **2321**, stk. 1 og 6, nedsætter rektor en valgstyrelse bestående af repræsentanter for de i § **28-26** nævnte valggrupper. Rektor udpeger ~~formanden for~~ **leder** af valgstyrelsen.

Stk. 2. Valgstyrelsen forestår på rektors vegne valgets tilrettelæggelse og afholdelse og påser, at reglerne for valget, jf. § **2624**, overholdes. Valgstyrelsen drager omsorg for, at der sker information om valget, herunder offentliggørelse af valgcirkulæret, jf. § **2624**.

Valgregler

§ **2624**. Rektor fastsætter i et valgcirkulære nærmere regler om valgettens udøvelse, valgets afholdelse og opgørelse. Valgcirkulæret fastsættes efter indstilling fra valgstyrelsen.

§ **2725**. Valgene afholdes som forholdstalsvalg mellem lister. Der kan indgås listeforbund og valgforbund.

§ **2826**. De valgberettigede opdeles i tre valggrupper:

Valgruppe I Består af professorer, lektorer (med eller uden forskningspligt), adjunkter, ph.d.-studerende, der er fuldtidsansatte ved CBS, samt andre, der er ansat ved

CBS efter en videnskabelig bedømmelse og er ansat med et gennemsnitligt timetal på mindst ~~20~~18,5 timer pr. uge.

Valggruppe II Består af teknisk -administrativt personale, ansat med en ugentlig arbejdstid på mindst 15 timer.

Valggruppe III Består af studerende, der er ~~optaget og~~ indskrevet på en uddannelse ved CBS.

Stk. 2. Stemmeret og valgbarhed kan kun gøres gældende inden for én valggruppe. I valgcirculæret fastsættes regler om option i tilfælde af, at nogen har tilknytning til mere end én valggruppe, jf. dog stk. 3.

Stk. 3. Ved valg til ph.d.-udvalg betragtes ph.d.-studerende som tilhørende valggruppe III.

§ 2927. Såfremt et valgt internt medlem af bestyrelsen eller de kollegiale organer mister sin valgbarhed eller med lovlige grund nedlægger sit hverv, indtræder i dennes sted den suppleant, der har nærmest krav herpå, efter opgørelsen af sidste ordinære eller ekstraordinære valg. Funktionsperioden for det indsupplerede medlem løber til førstkommende ordinære valgtermin.

Stk. 2. Suppleringsvalg udskrives, når et medlem mister sin valgbarhed eller med lovlige grund nedlægger sit hverv, og der ikke er valgt en suppleant for den pågældende.

Stk. 3. Såfremt der i løbet af valgperioden oprettes nye organer, udskrives ekstraordinære valg til disse organer. Funktionsperioden for de valgte medlemmer løber da frem til førstkommende ordinære valgtermin.

Commented [AP7]: Konsekvensrettet ift nyt valgcirculære (18,5 timer), dvs. 50 pct. Nuværende formulering stammer fra tiden med 40 timers arbejdsuge.

Commented [AP8]: overflødig

Kapitel 4 – Økonomiske bestemmelser

§ 3028. CBS er omfattet af lov om statens regnskabsvæsen m.v. samt af budgetvejledningens regler for statsfinansierede selvejende institutioner.

Stk. 2. Regnskabet opstilles efter regler, der fastsættes af ministeren.

Stk. 3. CBS' regnskabsår er finansåret. Ved regnskabsårets afslutning udarbejdes en årsrapport, der omfatter resultatopgørelse, balance og anlægsoversigt. Årsrapporten underskrives af bestyrelsen og rektor.

Stk. 4. CBS' årsrapport revideres af rigsrevisor i henhold til lov om revisionen af statens regnskaber m.m. og af en institutionsrevisor, jf. bestemmelsen herom i universitetslovens § 28, stk. 3.

Stk. 5. CBS skal efter anmodning fra ministeren indberette investeringsbudgetter og regnskabstal, jf. universitetslovens § 28 a.

§ 3129. CBS' likvide midler skal anbringes i overensstemmelse med bekendtgørelse om anbringelse og bestyrelse af fondes midler, jf. universitetslovens § 21, stk. 4.

Stk. 2. CBS' værdipapirer skal være noteret på navnet Copenhagen Business School - Handelshøjskolen.

§ 3230. Nedlægger bestyrelsen CBS, overgår CBS' nettoformue til staten, jf. dog stk. 3 og 4.

Stk. 2. Gaver skænket til CBS overgår til staten, medmindre andet følger af dansk rets almindelige regler, jf. dog stk. 3 og 4.

Stk. 3. Hvis der er dækning i den tiloversblevne formue, anvendes CBS' nettoformue opgjort pr. 31. december 1990 samt gaver skænket i perioden 1. januar 1991 til 30. juni 2003 i form af løsøre, fast ejendom og anlægstilskud til fast ejendom til uddannelses- og forskningsformål efter bestyrelsens bestemmelse.

Stk. 4. Hvis der i øvrigt er dækning i den tiloversblevne formue, anvendes nettoformuen opgjort pr. 30. juni 2003 til undervisnings- og uddannelsesformål efter ministerens bestemmelse.

Kapitel 5 - Andre bestemmelser

Særlige aktiviteter

§ **3331**. Bestyrelsen kan beslutte at henlægge særlige aktiviteter, herunder internt rettede udviklings- og kompetencecentre, direkte under rektor.

Forvaltningsbestemmelser og klage

§ **3432**. CBS er omfattet af den offentlige forvaltning og dermed bl.a. forvaltningsloven, lov om offentlighed i forvaltningen, databeskyttelsesforordningen og databeskyttelsesloven, ligestillingsloven og lov om folketingets ombudsmand.

§ **3533**. Retlige spørgsmål ved CBS' afgørelser om studerendes forhold kan indbringes for ministeren efter regler fastsat af denne, jf. universitetslovens § 34. Denne opgavevaretagelse har ministeren delegeret til Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Vedtægtsændringer

§ **3634**. Beslutning om ændring af vedtægten kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Nærmere bestemmelser herom fastsættes i forretningsordenen. Ændring af vedtægten skal godkendes af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen efter delegation fra ministeren, jf. § 2, stk. 2, nr. 2).

Kapitel 6 – Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

Ikrafttræden

§ **3735**. Vedtægten træder i kraft ved Uddannelses- og Forskningsstyrelsens godkendelse.

Stk. 2. Med vedtægtens ikrafttræden ophæves den hidtidige vedtægt for CBS af 21. maj 2021 8. oktober 2024.

Vedtægt af bestyrelsen for CBS, den 29. august 2024

Commented [AP9]: Skal opdateres

Torben Möger Pedersen Lilian Mogensen

Formand for bestyrelsen Fungerende bestyrelsesleder

Godkendt af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, den 8. oktober 2024

Commented [AP10]: Skal opdateres

Mikkel Leihardt

Direktør

Bilag til CBS' vedtægt

Ansættelses- og afskedigelsesprocedurer i stillingerne som rektor, prorektor, universitetsdirektør, dekan, ~~biblioteksdirektør~~ og institutleder ved CBS skal følge universitetslovens § 29, anden relevant lovgivning, herunder forvaltningsretlige regler og ligestillingsloven m.fl. samt nedenstående regler.

Generelt vedrørende stillingerne (bortset fra universitetsdirektør):

1. Kvalifikationskravene følger de krav, der er fastsat i universitetsloven, hvor dette er tilfældet, samt i vedtægten.
2. Den faglige og ledelsesmæssige legitimitet sikres ved at tilrettelægge ansættelsesproceduren og herunder sammensætte ansættelsesudvalget således, at der kan forventes almindelig tilslutning på CBS til udvalgets indstilling om ansættelse.
3. Som dokumentation for, at en ansøger opfylder universitetslovens krav om at være en anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, inden for et af universitetets fagområder, lægges det til grund, at ansøgeren dels skal have bedrevet forskning på et videnskabeligt plan i en årrække og dels skal være bedømt kvalificeret af et fagkyndigt udvalg i forbindelse med en ansøgning til et lektorat på et universitet, en seniorforskerstilling på en sektorforskningsinstitution eller til en stilling på tilsvarende niveau ved en udenlandsk forskningsinstitution.
4. Hvis en potentiel kandidat ikke er i besiddelse af en sådan fagkyndig bedømmelse, nedsætter bestyrelsen hhv. rektor et udvalg, der sammensættes som et bedømmelsesudvalg, der skal bedømme, om ansøgerens videnskabelige aktivitet og produktion kan kvalificere ansøgeren som anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond. Hvis bestyrelsen hhv. ansættelsesudvalget selv besidder samme kompetence som forudsat af et bedømmelsesudvalg, kan bestyrelsen hhv. ansættelsesudvalget dog selv foretage bedømmelsen.
5. Såfremt en ansøger på grund af manglende videnskabelig aktivitet og produktion på forhånd kan udelukkes fra at opfylde kravene, skal der ikke ske en faglig bedømmelse af ansøgeren.

Rektor

1. Rektor ansættes og afskediges af bestyrelsen, jf. universitetslovens § 10, stk. 7, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 5).
2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen, der træffer afgørelse om opslagens offentliggørelse i henhold til statens regler herom. Stillingen slås op i såvel Danmark som i udlandet.
3. Bestyrelsen træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Bestyrelsen nedsætter af sin midte et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder ~~formanden~~bestyrelseslederen, samt repræsentanter for det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende.

5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til bestyrelsen om, hvem der skal ansættes som rektor.

Prorektor

1. Prorektor ansættes og afskediges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 3, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 6).
2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, der træffer afgørelse om opslagens offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Bestyrelsen træffer efter indstilling fra rektor afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Bestyrelsen nedsætter et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende. Repræsentanterne for det videnskabelige og teknisk-administrative personale samt for de studerende udpeges efter indstilling fra rektor.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til rektor om, hvem der skal ansættes som prorektor.

Universitetsdirektør

1. Universitetsdirektøren ansættes og afskediges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 3, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 5).
2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, der træffer afgørelse om opslagens offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Bestyrelsen træffer efter indstilling fra rektor afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Bestyrelsen nedsætter et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende. Repræsentanterne for det videnskabelige og teknisk-administrative personale samt for de studerende udpeges efter indstilling fra rektor.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til rektor om, hvem der skal ansættes som universitetsdirektør.

Dekaner

1. Dekaner ansættes og afskediges af rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 4, og vedtægtens § 6, stk. 3, nr. 4).
2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagens offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.

4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der ud over rektor består af repræsentanter for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale og for de studerende samt den anden dekan, jf. § ~~1210~~, eller universitetsdirektøren, ~~jf. § 7~~. Repræsentanterne for det videnskabelige, det teknisk-administrative personale og de studerende udpeges af de respektive grupper i akademisk råd.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som dekan.

~~6. Biblioteksdirektør~~

- ~~1. Biblioteksdirektøren ansættes og afskediges af rektor, jf. vedtægtens § 6, stk. 4, nr. 1).~~
- ~~2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.~~
- ~~3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.~~
- ~~4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der ud over rektor består af repræsentanter for medarbejderne ved biblioteket samt universitetsdirektøren.~~
- ~~5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som biblioteksdirektør.~~

Institutedere

1. Institutedere ansættes og afskediges af rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 4, og vedtægtens § 6, stk. 4, nr. 1).
2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der består af repræsentanter for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere ved instituttet, en institutleder fra et andet institut samt en studenterrepræsentant. Repræsentanterne for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere udpeges af medarbejderne på instituttet, efter en procedure fastsat af rektor. Institutlederen udpeges af rektor. Den studerende udpeges af de studerende i akademisk råd.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som institutleder.

Oversigt over ændringer i forslag til ny vedtægt for CBS

Direktionen har udarbejdet forslag til ny vedtægt for CBS, der implementerer de nye universitetslovsbestemmelser vedr. udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer. Derudover ønsker direktionen at indføre inkluderende sprogbrug i vedtægten og foretage et par mindre justeringer af vedtægten.

Forslaget har været i høring i Akademisk Råd, HSU og CBS Students – høringen har kun givet anledning til en mindre justering (se bilag x Høringsnotat vedr. forslag til ny vedtægt for CBS).

Samlet set foretages følgende ændringer i vedtægten:

- Implementering af de nye bestemmelser om udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder direktionens forslag til sammensætning af udpegningsudvalget. Direktionens forslag til sammensætning af udpegningsudvalget gennemgås nedenfor.
- Implementering af inkluderende sprogbrug. Bemærkningerne til den nye universitetslov åbner for, at universiteterne kan anvende inkluderende sprogbrug i vedtægten uagtet, at der anvendes andre betegnelser i universitetsloven. CBS' DEI office har gennemgået vedtægten med dette for øje. Deres forslag er implementeret i forslaget til ny vedtægt, og en oversigt over deres forslag kan ses nedenfor.
- I formålsbestemmelsen (§1) tilføjes "samfundsvidenskab" som et af CBS' fagområder. Justeringen har ingen praktisk betydning. Inspirationen til justeringen stammer fra professorforeningen, der ønskede denne tilføjelse ind i rektoropslaget.
- §§ 7 og 8 om administration og bibliotek udgår, da bestemmelserne anses for at være overflødige.
- I valgbestemmelserne ændres timetalskravet for VIPs valget fra 20 til 18,5 timer (svarende til min. 50 pct ansættelse på CBS).
- Ordet "evt." udgår ved omtale af prorektor, og prorektor og universitetsdirektør nævnes som nogle af dem, rektor kan uddelegere kompetence til.

1.1. Implementering af ny universitetslov

Universitetslovens nye bestemmelser om implementeres i § 5, samt ved en omskrivning af nuværende §§ 5a og 5b, med enkelte konsekvensrettelser i § 3.

1.1.1. Direktionens forslag til sammensætning af nyt udpegningsudvalg

Ændringen af universitetsloven betyder, at det eksisterende udpegningsorgan og indstillingsorgan nedlægges (se sammensætningen af disse i appendiks 1). Der oprettes i stedet et udpegningsudvalg bestående af 9 medlemmer. Det nye udpegningsudvalg skal være sammensat af følgende:

- Bestyrelseslederen

- 5 eksterne medlemmer, der udpeges i deres personlige egenskab, og som ikke må være medlemmer af universitetets bestyrelse eller være ansatte eller studerende på universitetet
- 1 medlem af bestyrelsen, som repræsenterer de ansatte
- 1 medlem af bestyrelsen, som repræsenterer de studerende
- 1 eksternt medlem af bestyrelsen

Der er således et flertal af CBS-uafhængige medlemmer i udpegningsudvalget (5 eksterne medlemmer mod 4 bestyrelsesmedlemmer).

Udpegningsudvalget har til opgave at udpege/genudpege eksterne bestyrelsesmedlemmer og indstille/genindstille bestyrelsesformand til ministerens godkendelse.

Direktionen foreslår nedenstående model for udpegning og sammensætning af CBS' udpegningsudvalg. De 4 medlemmer fra bestyrelsen udpeges direkte af bestyrelsen. For at sikre kønsdiversitet i udpegningsudvalget, og blandt de eksterne medlemmer, skal der indstilles to kandidater, der repræsenter mere end ét køn, til hver af de 5 poster som eksterne medlemmer. Rektor udpeger de eksterne medlemmer blandt de indstillede.

Indstiller/organisation	Medlemmets egenskaber/kompetencer
DSEB	1 medlem med indsigt i de forretningsområder CBS uddanner dimittender til, og som samtidig er alumne fra CBS.
Dansk Erhverv	1 medlem fra det private erhvervsliv, der repræsenterer en branche/virksomhed med CBS-dimittender. Kendskab til universitetssektoren vil være en fordel.
Dansk Industri	1 medlem fra det private erhvervsliv, der har erfaring med bestyrelsesarbejde. Kendskab til universitetssektoren vil være en fordel.
Akademisk Råd	1 medlem, der er videnskabelig medarbejder ansat ved et andet universitet.
Rektor	1 medlem med særligt kendskab til universitetssektoren.
De studerende i bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de studerende i bestyrelsen.
De ansatte i bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de ansatte i bestyrelsen.
De eksterne medlemmer af bestyrelsen	1 medlem udpeges af og blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.
Bestyrelsen (i tilfælde af udpegning/genudpegning af bestyrelsesformand).	1 medlem udpeges blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen, dog ikke formanden. (Udpegningsudvalget udpeger en ny midlertidig formand blandt de 5 eksterne medlemmer af udpegningsudvalget.)

Bestyrelseslederen er født leder af udpegningsudvalget. Ved udpegning/genudpegning af bestyrelsesleder udtræder bestyrelseslederen af udpegningsudvalget, og bestyrelsen udpeger i stedet et eksternt bestyrelsesmedlem som medlem af udpegningsudvalget. Udpegningsudvalget udpeger en ny leder blandt de 5 eksterne medlemmer af udpegningsudvalget.

Der er tale om et stående udvalg. Medlemmerne af udvalget udpeges for en fireårig periode (studentermedlemmet dog kun 2 år), med mulighed for genudpegning i op til yderligere 4 år (op til 2 år for studerende). Medlemmer af udvalget, der samtidig er medlem af bestyrelsen, udtræder af udvalget, når de udtræder af bestyrelsen. Bestyrelsen udpeger nye medlemmer efter ovenstående procedure.

1.1.2. Hvad står der i loven om de eksterne medlemmer af udpegningsudvalget?

Det fremgår af loven, at de eksterne medlemmer af udpegningsudvalget tilsammen skal *"afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver, jf. universitetets formål."* Det fremgår af lovbemærkningerne, at formålet med formuleringen i den nye lovtekst er, at *"have medlemmer af udpegningsudvalget fra universitetets brugere og aftagere – som f.eks. det private erhvervsliv, offentlige virksomheder, andre uddannelsesinstitutioner, forskningsinstitutioner og kulturinstitutioner"* og, *"at udpegningsudvalget bliver sammensat bredt, og at der ikke er ensidig repræsentation af bestemte kompetencer, sektorer og erfaringer."*

Det fremgår i øvrigt af lovbemærkningerne (som tidligere), at det i sammensætningen af udpegningsudvalget skal tilstræbes, *"at det samlede udvalg har en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i overensstemmelse med principperne i ligestillingsloven."*

1.1.3. Overvejelser i forbindelse med den foreslåede model

Forslaget sigter mod at opfylde lovens intention om en forenkling af udpegningsprocessen. CBS har herunder ønsket at forenkle processen for udpegning til udpegningsudvalget. Derfor er antallet af 'indstillere' til udvalget reduceret. De fem 'indstillere' er udvalgt med følgende begrundelser:

- DSEB: Dels for at bevare den historiske tilknytning til CBS' grundlægger, og dels DSEB' formål passer godt til opgaven.
- Dansk Erhverv og Dansk Industri: De to organisationer repræsenterer tilsammen stort set hele dansk erhvervsliv, og repræsenterer dermed tilsammen aftagerne af CBS' dimittender.
- Akademisk Råd: Dels for at fastholde at et internt organ medvirker ved udpegelsen til udpegningsudvalget, og dels fordi Akademisk Råd vurderes mest kompetent til at udpege et medlem fra et andet universitet.
- Rektor: Er med til at sikre repræsentation af et medlem med særlig indsigt i universitetets opgaver i udvalget.

Med modellen tilstræbes det at opfylde intentionen i lovbemærkningerne om, at udpegningsudvalget skal afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver. Direktionen har også fundet det væsentligt, at der i udpegningsudvalget er repræsenteret erfaring med at bruge en CBS-uddannelse i det private erhvervsliv (alumne), og at udpegningsudvalget har stærke kompetencer ift. at vurdere kandidaters egnethed i forhold til bestyrelsesarbejde (bestyrelseserfaring).

Det er vurderingen, at modellen vil understøtte, at der ikke bliver en ensidig repræsentation af bestemte kompetencer, sektorer og erfaringer i udvalget.

For at sikre, at udpegningsudvalget opfylder principperne i ligestillingsloven, indstiller alle fem "indstillere" et medlem af hvert køn. Rektor beslutter den endelige sammensætning af eksterne medlemmer i samarbejde med bestyrelseslederen – dog således, at der er en ligelig kønsfordeling i udvalget.

1.1.4. Udpegningsproces

Udpegningsprocessen for eksterne medlemmer af bestyrelsen er forenklet derved, at de opgaver, der før var uddelt på to organer, nu er samlet i det nye udpegningsudvalg. Der skal således stadig udarbejdes en kvalifikationsprofil, annonceres åbent efter kandidater og udpegning af bestyrelsesleder skal godkendes af ministeren.

1.1.5. Flexibilitet i genudpegning

Lovændringen betyder også, at genudpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og bestyrelseslederen er blevet mere fleksibel derved, at genudpegning kan ske for en periode mindre end 4 år og kan ske flere gange, så længe den samlede periode ikke overstiger 8 år. Dette gælder også bestyrelseslederen, dog skal genudpegning godkendes af ministeren.

2. Implementering af inkluderende sprogbrug

CBS' Diversity, Equity & Inclusion Office har gennemgået vedtægten med henblik på at indføre inkluderende sprog som anbefalet af danske universiteters task force for diversitet, inklusion og ligestilling. Deres ændringsforslag er sammenfattet i nedenstående tabeller. Alle forslag er implementeret i forslag til ny vedtægt.

2.1.1. Ændring af titler

Nuværende formulering	Forslag dansk	Forslag engelsk
Bestyrelsesformand	Bestyrelsesleder	Chair of the Board
Næstformand (for bestyrelsen)	Vicebestyrelsesleder	Vice Chair of the Board
Formand for udpegningsudvalg	Leder af udpegningsudvalg	Chair of the appointment committee
Studienævnformand/-formand for studienævn	Studienævnleder/leder af studienævn.	Chair of the study board
Studienævnsnæstformand/Næstformand for studie-nævn	Vicestudienævnleder/Viceleder af studienævn.	Vice chair of the study board
Formand for ph.d.-udvalg	Leder af ph.d.-udvalg	Chair of the PhD committee
Næstformand for ph.d.-udvalg	Viceleder af ph.d.-udvalg	Vice chair of the PhD committee
Formand for akademisk råd	Leder af akademisk råd	Chair of the Academic Council
Næstformand for akademisk råd	Viceleder af akademisk råd	Vice chair of the Academic Council
Formand for valgstyrelsen	Leder af valgstyrelsen	Chair of the election committee

2.1.2. Øvrige sproglige ændringer

Nuværende formulering	Forslag dansk	Forslag engelsk
"Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at CBS <i>løfter</i> sin opgave"	"løser"	delivers on/fulfils its mission
Kompetencer	Kvalifikationer	Qualifications
Kompetenceprofil	Kvalifikationsprofil	Qualification profile
Kompetencekrav	Kvalifikationskrav	Qualification requirements

”... med henblik på at <i>styrke</i> universitetets samfundsmæssige legitimitet...”	”fremme”	enhance
--	----------	---------

Appendiks 1 Den nuværende model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer

Udpegning af eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse foretages i dag af et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganet indstiller, på baggrund af åbent opslag, nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden, til udpegningsorganet. Udpegningsorganet udpeger herefter bestyrelsesmedlemmerne, dog skal udpegning af ny bestyrelsesformand godkendes af ministeren.

CBS' nuværende indstillingsorgan var indtil 30. juni sammensat som følger:

CBS' nuværende indstillingsorgan		
Medlem	Medlemmets egenskaber/kompetencer	Udpeger/organisation
Formand: Torben Möger Pedersen, bestyrelsesformand, CBS	Bestyrelsens formand	Født formand
NN (vakant)	En repræsentant for de interne medlemmer i bestyrelsen	Udpeget af CBS' bestyrelse
Gunnar Bovim, bestyrelsesmedlem, CBS	En repræsentant for de eksterne medlemmer i bestyrelsen	Udpeget af CBS' bestyrelse
Nils Agerhus, direktør, Uddannelses- og Forskningsministeriets departement	En repræsentant fra UFM	Udpeget af UFM
Gitte Lillelund Bech	Udpeget pba. personlige egenskaber	Udpeget af CBS' udpegningsorgan
Lise Kaae, CEO Heartland A/S	Udpeget pba. personlige egenskaber	Udpeget af CBS' udpegningsorgan

CBS' nuværende udpegningsorgan var indtil 30. juni sammensat som følger:

CBS' nuværende udpegningsorgan		
Medlem	Medlemmets egenskaber/kompetencer	Udpeger/organisation
Formand, Thomas Hofman-Bang, adm. dir., Industriens Fond	Fra det private erhvervsliv	Udpeget af DSEB
Marie Munk, økonomi-og personaledirektør, Det Kongelige Teater	Fra en offentlig myndighed/organisation	Udpeget af Akademisk Råd
Ole Wæver, professor på IFS på KU	Videnskabelig medarbejder ansat ved et andet universitet	Udpeget af Akademisk Råd
Camilla Ellehave, partner i RBL Nordics	Fra et aftagerpanel	Udpeget af studielederkræden

Charlotte Fly Andersen, Head of Retail Sales, People & Culture, Frederik Bagger	En alumne	Udpeget af CBS Business Panel
Nanna Mik-Meyer, professor, IOA, CBS	En repræsentant for de ansatte på CBS, der ikke er medlem af bestyrelsen	Udpeget af HSU
Lars Sehested Hansen, studerende, CBS	En repræsentant for de studerende på CBS, der ikke er medlem af bestyrelsen	Udpeget af CBS Students
Lilian Mogensen, bestyrelsesmedlem, CBS	En repræsentant for de eksterne medlemmer af bestyrelsen	Udpeget af CBS' bestyrelse

Høringsnotat vedr. forslag til ny vedtægt for CBS

Opsummering af høringerne i hovedsamarbejdsudvalget (HSU), akademisk råd (AC) og CBS Students (CBSS) forud for høring og godkendelse i bestyrelsen.

Første høringsrunde juni 2025: forslag til sammensætning af udpegningsudvalg

HSU – møde 10. juni:

HSU havde ingen kommentarer til forslaget.

Akademisk råd – møde 10. juni:

Nogle medlemmer udtrykte bekymring over centralisering i den foreslåede model – især bestemmelsen, der giver rektor mulighed for at udpege ét medlem. Dette blev af nogle opfattet som en reduktion af den interne akademiske indflydelse. Ledelsen forklarede, at modellen er i overensstemmelse med praksis på andre danske universiteter. Det medlem, som udpeges af rektor, forventes at bidrage med specifik viden om universitetssektoren og medvirke til at sikre, at universitetets perspektiv er godt repræsenteret. Både Akademisk Råd og rektor anses for at spille en rolle i denne henseende.

Nogle medlemmer udtrykte bekymring for, om de eksterne medlemmer af udpegningsudvalget ville have tilknytning/kendskab til CBS, f.eks. som alumner. Det blev fremført, at en sådan tilknytning kunne styrke kendskabet til CBS's institutionelle kontekst.

CBS Students – skriftlig høring juni:

CBS Students havde ingen væsentlige bemærkninger og udtrykte tilfredshed med forslaget.

Direktionens konklusion vedrørende første høringsrunde: forslag til sammensætning af udpegningsudvalg

Høringerne har ikke givet anledning til ændringer i forslaget.

Anden høringsrunde august 2025: forslag til ny vedtægt for CBS

Forlaget til ny vedtægt implementerer den nye lov om en forenklet model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer baseret på forslaget til sammensætning af udpegningsudvalg sammensætningen. Derudover implementerer den inkluderende sprogbug, samt en række øvrige mindre ændringer. Høringen var skriftlig og foregik i perioden 15. august-27. august. Høringssvarene er gengivet nedenfor.

HSU – Professorforeningen:

“We are pleased with the linguistic adjustments and have just one suggestion. We propose adding, in relation to nominations from Dansk Erhverv and DI, that it should count positively if the nominated individuals have experience with the university sector. This could be done very simply by adding the following sentence: “It is considered an advantage to have experience with the university sector, broadly defined.”

The reason for this addition is that, over many years, we have heard from members of CBS’ Board that the level of knowledge regarding how to govern a university has not always been very high, and that this has made the work more difficult”.

HSU – (øvrige) B-side:

“Overall, the HSU B-side is happy with the proposal and the linguistic adjustment.”

Akademisk Råd:

“Hereby the comments from Academic Council on the consultation about the new Bylaws.

Let me start by emphasizing that it would have been ideal if we have received the English version for commenting as the official language of Academic Council is English.

The members of Academic Council would very much like to second the comment from the General Consultation Committee (HSU) about emphasizing experience with the university sector when nominating candidates to the nomination committee and we suggest making it even stronger in the direction of emphasizing experience with university management or management of higher education.

One suggestion could be to add: “experience with management and organization of higher education, academic research, teaching at higher education institutions, dissemination of academic knowledge, and the like”

Secondly, when the bylaws talk about appointments to the appointment committee they ask each of five ‘entities’ to ”indstille(r) ét medlem af hvert køn”. As the purpose is to modernize the bylaws in a direction of political correctness, Academic Council suggests avoiding talking directly about one of two possible genders. Hence, the Academic Council members propose something like “indstiller to medlemmer, hvor der er taget grundigt og aktivt stilling til kønsdiversitet”. And then add after all five ‘entities’ have been listed:

Ud af de ti indstillede, udpeger rektor fem, som vælges til organet, en fra hver af de fem indstillende. Her spiller en samlet vurdering af kønsdiversiteten for hele udpegningsudvalget i overensstemmelse med principperne i ligestillingsloven en central rolle.

As one of the members of the council argues: In my view, it’s more constructive to emphasize thoughtful and responsible recruitment processes that actively consider diversity, rather than enforce rigid quotas. I believe this approach allows for better decisions without forcing a particular outcome when a suitable candidate isn’t available - regardless of gender. It’s about striving for balance while preserving flexibility and integrity in appointments.”

CBS Students:

Direktionen har ikke modtaget kommentarer fra CBS Students.

Direktionens konklusion

Direktionen har noteret sig, at der, i varierende grad, er et ønske i organisationen om, at universitetskendskab og/eller universitetsledelseserfaring skal være tydeligere repræsenteret i udpegningsudvalget.

Direktionen finder, at universitetsledelseserfaring er tilstrækkeligt repræsenteret i udvalget. 4 af de 9 medlemmer kommer fra CBS' bestyrelse. Desuden finder direktionen det formålstjenesteligt, at udpegningsudvalgets eksterne medlemmer, såvel som bestyrelsens eksterne medlemmer, kommer med forskellige baggrunde og kvalifikationer, der kan bidrage til diversitet i perspektiver, drøftelser og vurderinger i udvalgets/bestyrelsens arbejde.

Direktionen er samtidig enig i, at der kan være fordele ved, at de eksterne medlemmer af udpegningsudvalget, der kommer med andre baggrunde end ansættelse ved et andet universitet eller særligt kendskab til universitetssektoren, også har et kendskab til universitetssektoren.

Direktionen vil på denne baggrund imødekomme HSUs/professorforeningens, og til dels AC's, forslag om, at der ved bestemmelserne om DI og DE's indstilling af kandidater til udpegningsudvalget tilføjes nedenstående sætning. Den valgte formulering afspejler, at direktionen ønsker en formulering, der er enkel og skaber størst mulig klarhed for DI og DE ift., hvilke personer de skal indstille:

"- Dansk Erhverv indstiller kandidater fra det private erhvervsliv, der repræsenterer en branche eller virksomhed, der ansætter dimittender fra CBS. Det anses som en fordel, at de indstillede har kendskab til universitetssektoren.

- Dansk Industri indstiller kandidater fra det private erhvervsliv, der har erfaring med bestyrelsesarbejde. Det anses som en fordel, at de indstillede har kendskab til universitetssektoren."

Direktionen noterer sig, at Akademisk råd anbefaler, at vedtægtens formuleringer om indstilling af eksterne medlemmer til udpegningsudvalget ikke reproducerer en binær kønsopfattelse. I den forbindelse har Akademisk råd nogle forslag til teksttilføjelser til vedtægten.

Direktionen har med forslaget til ny vedtægt ønsket at implementere inkluderende sprogbrug i vedtægten ud fra et ønske om, at alle ansatte og studerende, i et så grundlæggende dokument som vedtægten, ikke oplever sprog som føles ekskluderende. Direktionen er enig i, at vedtægten ikke skal bruge formuleringer, der kan opfattes køns-binære. Direktionens forslag til en ikke-binær formulering var *"et medlem af hvert køn"*. Kommentaren fra Akademisk råd peger på, at formuleringen kan opfattes binært.

På denne baggrund har direktionen ladet sig inspirere af KVINFO's vedtægter og skriver nu i vedtægten, at der skal indstilles *"to kandidater, der repræsenterer mere end ét køn"*.

9. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Formålet med punktet er, at bestyrelsen kan orienteres om og stille spørgsmål til sager, der umiddelbart ligger uden for bestyrelsens område, men som det vurderes vigtigt, at den kender til/er opdateret omkring. Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

Orientering om tidsplan for bestyrelsens selvevaluering

Ifølge bestyrelsens forretningsorden (§ 24) gennemfører bestyrelsen én gang årligt en selvevaluering. Selvevalueringen gennemføres af Boardmeter, som er specialiseret i arbejdet med evalueringer af bestyrelser, og selvevalueringen gennemføres efter følgende tidsplan:

- **10. november:** Alle deltagere modtager en mail fra Boardmeter med invitation til at deltage i evalueringen.
- **21. november:** Spørgeskemaet lukkes for besvarelser.
- **28. november:** Bestyrelsens formandskab modtager resultaterne af evalueringen.
- **Uge 49:** En medarbejder fra Boardmeter gennemgår resultaterne med bestyrelsens formandskab.
- **10. december:** Formandskabet gennemgår rapporten, og bestyrelsen drøfter resultatet af evalueringen.

Forslag til bestyrelsens årshjul for 2026

Sekretariatet har udarbejdet forslag til årshjul for bestyrelsens møder fra 2026 og frem (bilag 9.1).

Orientering om status på implementering af Nyt-SIS

CBS deltager i programfællesskabet Nyt-SIS, som har til formål at etablere et fælles studieadministrativt system på tværs af syv danske universiteter. Systemet, Eduhub, skal erstatte det eksisterende STADS-system samt tilknyttede it-løsninger og forventes fuldt implementeret på alle universiteter ved udgangen af 2028.

Programmet befinder sig i designfasen, hvor løsningen udvikles i tæt samarbejde mellem leverandør og universiteter. Parallelt med udviklingsarbejdet arbejder CBS med både tekniske og organisatoriske forberedelser frem mod den lokale implementeringsfase, der starter i november 2026. Udviklingsarbejdet er forsinket fra leverandørens side, hvilket især påvirker de forberedelsesaktiviteter, som er direkte afhængige af konkret viden om løsningen.

CBS-Nyt SIS programmet har sammen med styregruppen igangsat udviklingen af centrale strategiske pejlemærker. Der sker allerede betydelige ændringer i arbejdsmetoder, processer og organisering, og især ledergruppen har behov for en fælles retning og støtte i beslutningstagning, når roller, funktioner og processer ændres. Risikobillede monitoreres, og kritiske risici vurderes aktuelt at kunne håndteres med eksisterende eller planlagte tiltag. Det godkendte programbudget forventes fortsat overholdt uden behov for justeringer

Uddannelses- og forskningsstyrelsens opfølgning på CBS' årsrapport 2024

I bilag 9.3 gives en orientering vedrørende Uddannelses- og forskningsstyrelsens opfølgning på CBS' årsrapport 2024 og CBS' svar herpå.

Usecases: eksempler på brug af AI på CBS

Som led i den løbende orientering om status på implementeringen af CBS' AI strategi er der i bilag 9.4 og 9.5 beskrevet to usecases.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

9.1 Bestyrelsens årshjul for 2026

9.2 Status på Nyt-SIS implementering september 2025

9.3 Orientering om opfølgning med UFS på CBS' årsrapport 2024

9.4 AI usecase # 1 - RSO Chatbot

9.5 AI usecase # 2 - Ledelsessimulator

Møde i CBS bestyrelsen / 19. september 2025

Årshjul for bestyrelsens møder i 2026

Møder 2026-	A-punkter	B-punkter	Andet
BM1 (marts)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform - Afrapportering på strategisk rammekontrakt - Afrapportering på regionaliseringsaftale - Årsrapport og revision 	<ul style="list-style-type: none"> - NytSIS 	
BM2 (april)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform 		
BM3 (juni)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform - Forretningseftersyn forskning 	<ul style="list-style-type: none"> - Afrapportering på cybersikkerhed på CBS - Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger - Afrapportering vedr. whistleblowerordning - Q1 budgetopfølgning - Akademisk Råds rapport til bestyrelsen - Afrapportering på GEP'en - NytSIS 	
BM 4seminar (oktober)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform - Strategi: Drøftelse og justering af strategisk portefølje og afrapportering på KSI - Budgetrammenotat - Forretningseftersyn medarbejderporteføljen - Governance: godkendelse af eventuelle ændringer i CBS' vedtægt, 	<ul style="list-style-type: none"> - Q2 budgetopfølgning - NytSIS 	

	<p>bestyrelsens forretningsorden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evt. drøftelse af ny strategisk rammekontrakt 		
B5 (november)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform 	-	
B6 (december)	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse af status på implementering af kandidatreform - Godkendelse af budget og budgetoverslag - Forretningseftersyn EVU-porteføljen - Evt. godkendelse af ny strategisk rammekontrakt 	<ul style="list-style-type: none"> - Q3 budgetopfølgning - Orientering om opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt - NytSIS - Afrapportering på handleplan for kønsdiversitet i ledelse - NytSIS 	<ul style="list-style-type: none"> - Afsked med udtrædende medlem - Præsentation af og opsamling på bestyrelsens selvevaluering

Orientering om opfølgning med UFS på CBS' årsrapport 2024

Den 14. juli 2025 modtog CBS brev fra Uddannelses- og forskningsstyrelsen, som følger op på CBS' årsrapport for 2024. I brevet har styrelsen anmodet CBS om en skriftlig redegørelse eller tilbagemelding på et enkelt forhold, som er angivet i revisionsprotokollatets afsnit 6.2 vedrørende Styring af offentlige indkøb og gennemførelse af indkøb.

Af brevet fra UFS fremgår følgende:

”Ad revisionsprotokollatets afsnit 6.2 vedrørende Styring af offentlige indkøb og gennemførelse af indkøb

Styrelsen noterer, at institutionsrevisor vurderer, at ledelsesrapporteringen på ind-købsområdet ikke udarbejdes på et tilstrækkeligt grundlag.

Styrelsen noterer, at institutionsrevisor anbefaler, at CBS øger den ledelsesmæssige bevågenhed på området, og at CBS foretager overvågning af udviklingen i af-taledækkede indkøb.

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

Institutionsrevisor giver desuden udtryk for, at de nævnte forhold bør styrkes for at sikre sparsommelighed og overholdelse af udbudsloven.

Styrelsen er enig i institutionsrevisors anbefaling.

- *Styrelsen beder CBS om at redegøre for universitetets opfølgning på in-stitutionsrevisors anbefalinger til indkøbsområdet.”*

CBS har den 25. august 2025 givet følgende skriftlige redegørelse ift. ovenstående forhold:

”CBS har den 30. juni 2025 afholdt møde med institutionsrevisor, hvor bemærkningen om manglende ledelsesrapportering på indkøbsområdet blev drøftet. På mødet blev det aftalt, at Indkøbschefen fremadrettet vil supplere den eksisterende rapportering med en prosa-gennemgang af indkøbsrapporten der viser Indkøbs interne compliancevurdering, herunder fremhæve særlige fokusområder for den kommende periode.

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

Det skal nævnes, at CBS planlægger at implementere Statens Digitale Indkøb (SDI) fuldt ud inden for en årrække. SDI vil give en indbygget systematisk overvågning af aftale-compliance og forbrug for hele CBS. Til den tid vil rapporteringsmulighederne være væsentligt udbyggede.

Det er aftalt med revisor, at CBS ikke tilkøber eller udvikler yderligere rapportering, ud over ovennævnte i den mellemliggende periode.”

AI Use Case#1: RSO Chatbot

AI-baseret review af MSCA postdoc-ansøgninger

Research Support Office (RSO) bruger hvert år betydelig tid på reviews af ansøgninger til EUs Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA). Formålet med Chatbot'en er at afprøve, om skræddersyede AI-assisterter kan nedbringe behandlingstiden ved reviews og frigøre kapacitet til faglig sparring samt styrket kvaliteten i feedbacken til forskerne.

RSO og IT-afdelingen samarbejder med en ekstern leverandør PrivateGPT om at udvikle assistenter til de centrale dele af MSCA-ansøgningerne. Datagrundlaget består af offentligt tilgængelige EU-håndbøger, retningslinjer og skabeloner. Assisterterne skal analysere forskernes udkast, spejle RSOs vurderingspraksis og levere præcis feedback.

Anvendelse i praksis

Fra juni til september 2025 testes løsningen på 16 postdoc-ansøgninger, hver med to eller tre AI-understøttede reviews. Fremgangsmåde:

1. RSO uploader ansøgningsudkastet og vælger relevant chatbot-assistent.
2. Assistenten foreslår feedback koblet direkte til MSCA-kriterierne.
3. RSO kvalitetstjekker outputtet og sender endelige feedback til forskeren.

Efter afslutningen af MSCA-ansøgningsrunden gennemføres finjusteringer af assistenterne i samarbejde med leverandøren, og projektdeltagerne evaluerer.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

Projektet forventes at effektivisere arbejdstiden, så RSO kan spare 30–50 % pr. ansøgning og bruge den frigivne tid på specialiseret rådgivning til ansøgere. Samtidig skaber ensartede reviews et bedre datagrundlag for RSO med større indsigt i tendenser, der giver nyttig læring til kommende ansøgningsrunder. RSOs medarbejdere opnår desuden praktiske færdigheder og erfaring med AI.

Foreløbige indsigter og næste skidt

Arbejdet med projektet viser, at opstart med AI er ressourcekrævende, da løsningsdesign, oplæring og idriftsættelse kræver tid, klare processer og løbende sparring med IT-afdelingen. Fremtidig succes afhænger desuden af, at RSO løbende afsætter ressourcer til vedligehold af assistenterne, så de forbliver tidssvarende; arbejdet med chatbots er en kontinuerlig proces.

Som opfølgning på pilotprojektet skal RSO analysere tendenser fra 2025-ansøgningerne og omsætte dem til konkrete justeringer af AI-assisterterne forud for næste års MSCA-runde. Derudover er det planen at overføre læringen til øvrige fonde og bygge tilsvarende assistenter til beslægtede processer i RSO.

AI Use Case#2: Ledelsessimulator

Generisk metode til AI-understøttet case undervisning

CBS arbejder med en CustomGPT ledelsessimulator, udviklet af Christian Hendriksen. Løsningen kører på en ChatGPT-infrastruktur og konfigureres ved at instruere modellen. Formålet er at gøre case undervisning interaktivt, så studerende træffer beslutninger i et eskalerende scenarie og ser konsekvenser.

Anvendelse i praksis

Simulatoren har en klar instruktionsprofil: Den præsenterer et scenarie, reagerer på de studerendes valg, tilføjer nye dilemmaer og fastholder en faglig ramme, som underviseren styrer. Teorityngde og sprog kan justeres efter fag og niveau. I praksis, sætter underviseren læringsmål og åbner scenariet. Studerende formulerer deres beslutninger; simulatoren svarer med konsekvenser og introducerer dilemmaer, så forløbet udvikler sig dynamisk. Underviseren faciliterer, kobler til teori og hjælper med at identificere antagelser og fejlslutninger, inden der debriefes i plenum.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

Metodens værdi er, at den styrker læringen ved at gøre teori anvendelig gennem iterativ beslutningstagning med synlige konsekvenser. Instruktionsarkitekturen er genbrugelig på tværs af fag – ledelse er blot første anvendelse. Etableringsbarrieren er lav, fordi nye scenarier kan opsættes hurtigt og deles bredt. Formatet øger derudover de studerendes AI-literacy: de oplever konkret, hvad generativ AI kan og ikke kan.

Modellen kan deles med studerende på gratis ChatGPT-konti. CBS' nuværende Edu-licenser ikke giver mulighed for at dele med ikke-Edu-licenser, hvilket i praksis betyder at GPT'en skal køres fra en ikke-CBS ChatGPT-konto hvis den skal deles med studerende. Dette er en begrænsning fra OpenAI's side.

Foreløbige indsigter og næste skidt

Den foreløbige brug af ledelsessimulatoren tyder på, at klar didaktisk rammesætning og en aktiv underviser er afgørende for udbyttet. Kvaliteten af instruktionerne styrer i høj grad progressionen; hvis instruktionerne er ujævne, kan simulatoren drive scenariet væk fra læringsmålene. Teknologiforståelse hos underviseren gør det lettere at modvirke bias og bruge modellens fejl som læringsanledninger.

Hvis CBS ønsker at arbejde videre med denne metode, vil det kræve, at der afsættes ressourcer til at uddanne undervisere i at lave og eksperimentere med simulator-GPT'ere, samt ressourcer til at superbrugere kan lave trænings- og inspirationsmateriale til deling blandt CBS' undervisere.