

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 17. juni 2026)

17-06-2026 12:00 - 17:00

Porcelænshaven 26, PH26.0.01 i stueetagen & lokalerne 0 og 3 på
3. sal, 2000 Frederiksberg

Indhold

Punkt 0: 12.00-12.45: Let frokost og introduktion til Copenhagen School of Entrepreneurship.....	1
Punkt 1: 12.45-12.50: Godkendelse af dagsorden.....	2

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 12.50-13.35: Oplæg fra Jørgen Søndergaard og drøftelse af Fremtidens Universiteter med CBS' bestyrelse.....	3
Punkt 3: 13.35-13.45: Godkendelse af Q1, økonomiopfølgning for 2026.....	4
Punkt 4: 13.45-14.45: Temadrøftelse om studieintensitet på CBS.....	5
Punkt ...: 14.45-14.55: Pause.....	6

Kategori - B-punkter

Punkt 5: 14.55-15.05: Skriftlig orientering om den aktuelle politiske situation.....	7
Punkt 6: 15.05-15.25: Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen 2026.....	8
Punkt 7: 15.25-15.35: Orientering om implementering af kandidatreformen herunder status på prækvalifikationsansøgninger.....	9
Punkt 8: 15.35-16.10: Akademisk Råds rapport til bestyrelsen.....	10
Punkt 10: 16.20-16.30: Øvrige meddelelser og eventuelt.....	11

PKT. 0 - LET FROKOST OG INTRODUKTION TIL COPENHAGEN SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP

Det er med glæde, at vi kan invitere CBS bestyrelsen til en introduktion til Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) som led i bestyrelsesmødet den 17. juni 2026.

Besøget skal give bestyrelsen en første samlet introduktion til CSE's arbejde og aktiviteter, og give bestyrelsen et indblik i CSE's rolle på CBS og i det entreprenørielle miljø, som CSE understøtter.

Program:

12.00–12.05 – Velkomst ved Morten Frederiksen

12.05–12.20 – Introduktion til CSE ved Yerrie Kim, Executive Director, CSE

12.20–12.45 – Kort guidet rundvisning i CSE og dialog med start-ups

Bilag:

0.1_Introduktion til Copenhagen School of Entrepreneurship 2026

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Copenhagen School of Entrepreneurship — An Introduction

Prepared for the CBS Board of Directors, June 2026

CSE is CBS's dedicated platform for innovation and entrepreneurship — founded in 2007, sitting under the Dean of Research, Innovation and Societal Impact.

With new leadership and significant incoming investment from UFM's Free Innovation Funding — DKK 14.4m in 2026, DKK 24m annually from 2027 to 2029 — the conditions are in place to raise our ambitions: from Denmark's leading university entrepreneurship platform toward a globally recognised institution for innovation, entrepreneurship, and knowledge transfer.

CSE Today at a glance

Presence and reach

- 2,500+ ventures supported since 2007 — ~450 startups in incubation today
- Programmes in collaboration with 8 Danish universities and institutions, including DTU, KU, ITU, Aarhus, Aalborg, and the Royal Danish Academy
- 77 startup interns earning 1,155 ECTS credits collectively in 2025 — directly connected to CBS's formal educational mission

Who our founders are

- 69% CBS students and recent graduates; 31% external founders
- 53% Masters students, 36% Bachelors, 2% academic researchers, 2% PhDs, 7% other
- Over 50 nationalities represented
- 27% identify as female
- Solo founders growing at twice the rate of team-based ventures since 2022 — solo up 78%, team-based up 36%

Ventures and outcomes

- CSE-incubated ventures include Donkey Republic, Neurons AI, KeyPitt, Female Invest, Uizard (acquired by Miro in 2024), Snowminds (60% acquired by Swedish investment firm Rōko in 2023), Roccamore, Develop Diverse, Woba, and ØNSK
- CSE-supported research-based ventures are increasingly attracting Innovation Fund Denmark grants through InnoExplorer, as well as the Villum Foundation's Spinouts Denmark grant scheme
- CSE-supported student startups are increasingly attracting Innovation Fund Denmark grants through InnoFounder and InnoBooster, as well as Micro Grants from the Danish Foundation for Entrepreneurship

Leadership development and scaling

- CBS is deeply embedded in Denmark's scaleup ecosystem — 25% of Denmark's VC-funded founders have studied at CBS, including founders behind Flatpay, Pleo, Labster, and Meyers
- Founder to Leader — funded by Industriens Fond since 2023 — supports founders and leadership teams in companies navigating rapid growth; 216 participants across 9 cohorts to date

Research commercialisation

- CBS's commercialisation policy — developed in active collaboration with researchers and departments across CBS — creates formal pathways for research with commercial potential, as of 2026
- Proof-of-Concept grants supporting CBS researchers in early-stage commercialisation — 8 Discovery Grants and 1 Bridge Grant awarded to date, with a pipeline to national innovation funding via Innovation Fund Denmark and Spinouts Denmark

Knowledge transfer

- CSE's venture development data — collected systematically since 2024 — is being structured for AI-assisted analysis, creating a growing research asset co-designed and used by researchers across multiple CBS academic departments
- A structured knowledge transfer platform involving industry and public institutions is in early stages of development

External partners and funders

- External funding covers approximately 50% of CSE's annual operating budget, provided by Industriens Fond, UFM (Open Entrepreneurship), the Tuborg Foundation, the Otto Mønsted Foundation, and Deloitte.

/Prepared by Yerrie Kim, Executive Director at Copenhagen School of Entrepreneurship

PKT. 1 - GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 17. juni 2026 afholdes som fysisk møde hos Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), PorcelænsHAVEN 26, 2000 Frederiksberg.

- 12.00-12.45: Præsentation og rundvisning på Copenhagen School of Entrepreneurship samt sandwich.
- 12.45-17.00: Bestyrelsesmøde.
- 17.00-17.30: God sommer og let anretning.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1: Dagsorden for bestyrelsesmøde den 17. juni 2026.

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Dagsorden for bestyrelsesmøde den 17. juni 2026

Tid:

Kl. 12.00-12.45 Let frokost og introduktion til Copenhagen School of Entrepreneurship

Kl. 12.45-17.00 Bestyrelsesmøde

Kl. 17.00-17.30 God sommer

Sted:

Copenhagen School of Entrepreneurship, PorcelænsHAVEN 26, 2000 Frederiksberg.

Kl. 12.00-12.45: PH26.0.01 Education Room, stueetagen.

Kl. 12.45-17.30: Lokaler 0 og 3, tredje sal.

Sådan finder du Copenhagen School of Entrepreneurship: Når du kommer ind i PorcelænsHAVEN, gå ind i gården og find bygning nummer 26. Når du står ved døren til PorcelænsHAVEN 26, skal du gå én etage op til stueetagen, hvor CSE har til huse, og hvor vi starter kl. 12.

Deltagelse online:

Marie Louise Mors og Pui Lau.

Afbud:

David Hellemann og Gunnar Bovim.

Gæster:

- Jørgen Søndergaard, medforfatter til *Fremtidens universiteter. Behov for at gentænke det danske universitetssystem* (2025) under pkt. 2
- Næstforpersoner Kristian Miltersen, Liv Egholm og studentervalgt repræsentant Mikkel Andreassen fra Akademisk Råd under punkt 8.
- Mette Marie Schou Poulsen, ny rådgiver for rektor og sekretær for bestyrelsen, deltager i hele mødet. Karen Boll deltager for sidste gang med henblik på at overdrage opgaver til Mette Marie.

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
		Bestyrelsesmøde 17. juni 2026
	12.00-12.45	Let frokost og introduktion til Copenhagen School of Entrepreneurship Ved Yerrie Kim, Executive Director, Copenhagen School of Entrepreneurship

1	12.45- 12.50	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Dagsorden bestyrelsesmøde den 17. juni 2026</i>
		A-punkter
2	12.50- 13.35	Oplæg fra Jørgen Søndergaard og drøftelse af Fremtidens Universiteter med CBS' bestyrelse <i>Ingen bilag</i>
3	13.35- 13.45	Godkendelse af Q1, økonomiopfølgning for 2026 <i>Bilag:</i> <i>3.1 Økonomiopfølgningen for Q1 2026</i>
4	13.45- 14.45	Temadrøftelse om studieintensitet på CBS <i>Bilag:</i> <i>4.1 Faldende studieintensitet: Årsager og handleplan</i>
	14.45- 14.55	Pause
		B-punkter
5	14.55- 15.05	Skriftlig orientering om den aktuelle politiske situation <i>Bilag:</i> <i>5.1 Firkløverregeringens regeringsgrundlag: Betydning for universiteter, forskning, uddannelse og innovation</i>
6	15.05- 15.25	Forretningseftersyn for medarbejderporteføljen 2026 <i>Bilag:</i> <i>6.1 Forretningseftersyn for medarbejderporteføljen 2026</i> <i>6.2 Statusrapport 2025 for Gender Equality Plan</i>
7	15.25- 15.35	Orientering om implementering af kandidatreformen herunder status på prækvalifikationsansøgninger <i>Bilag:</i> <i>7.1 Oversigt over nye uddannelser og pilotuddannelser til prækvalifikation</i> <i>7.2. Overall timeline for ministerial approval of new programmes</i>
8	15.35- 16.10	Akademisk Råds rapport til bestyrelsen

		<p><i>Bilag:</i> 8.1 <i>Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2025</i></p>
9	16.10-16.20	<p>Fortroligt: Orientering om beredskab/proces for succession i direktionen og i bestyrelsen</p> <p><i>Bilag:</i> 9.1 Fortroligt: <i>Succession plan for CBS Direktion</i> 9.2 Fortroligt: <i>Orientering om direktionens lønninger i aktuelt niveau</i> 9.3 Fortroligt: <i>Plan for succession i CBS' bestyrelse og funktionsperioder for bestyrelsens medlemmer</i> 9.4 Fortroligt: <i>Honorering af bestyrelsens medlemmer</i></p>
10	16.20-16.30	<p>Øvrige meddelelser og eventuelt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig orientering om Nyt SIS implementering - Skriftlig orientering om AI Use Case - Skriftlig orientering om strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning <p><i>Bilag:</i> 10.1 Fortroligt: <i>Status på Nyt SIS implementering juni 2026</i> 10.2 <i>AI Use Case#7 – CRISPED i undervisningen</i> 10.3 <i>Proces for udvikling af strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning</i></p>
11	16.30-16.45	<p>Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor</p> <p><i>Ingen bilag</i></p>
12	16.45-17.00	<p>Lukket: Bestyrelsens egen tid</p> <p><i>Ingen bilag</i></p>
	17.00-17.30	<p>God sommer</p> <p>Her vil der være lejlighed til at ønske hinanden en god sommer, og der vil blive serveret en let anretning</p>

PKT. 2 - OPLÆG FRA JØRGEN SØNDERGAARD OG DRØFTELSE AF FREMTIDENS UNIVERSITETER MED CBS' BESTYRELSE

Spor 4: Inspiration, idéskabelse og sparring.

Jørgen Søndergaard er medforfatter til bogen *Fremtidens universiteter. Behov for at gentænke det danske universitetssystem* (2025). Bogen blev udleveret til bestyrelsens medlemmer i forbindelse med bestyrelsesmødet i marts 2026.

Lilian Mogensen vil introducere Jørgen Søndergaard, hvorefter han holder et oplæg med fokus på bogens perspektiver for universitetssektoren og den mulige betydning for CBS' videre udvikling. Peter Møllgaard vil herefter åbne debatten og rammesætte bestyrelsens drøftelse.

Formålet med punktet er at give bestyrelsen et fælles afsæt for en drøftelse af bogens perspektiver for universitetssektoren og deres betydning for CBS' strategiske udvikling.

Det indstilles, at bestyrelsen tager drøftelsen til efterretning.

Ingen bilag.

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

PKT. 3 - GODKENDELSE AF Q1, ØKONOMIOPFØLGNING FOR 2026

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Baggrund og kortfattet opsummering af sagen

Q1-økonomiopfølgningen for 2026 viser en samlet set positiv udvikling i forhold til budgetforudsætning ved primo 2026. De samlede indtægter er øget med 29 mio. kr., primært drevet af højere statstilskud, mens øvrige indtægter ligger på niveau med det forventede.

På omkostningssiden ses en moderat stigning på i alt 10 mio. kr., som hovedsageligt kan henføres til lønomkostninger og driftsomkostninger. Stigningen ligger inden for et forventeligt niveau set i forhold til aktivitetsudviklingen på CBS.

Samlet set medfører dette, at resultatet i Q1 2026 udgør 49 mio. kr., hvilket er 19 mio. kr. bedre end det budgetterede resultat ved primo 2026.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Statstilskud	334	341	1.361	1.352	1.381	29
Andre indtægter	139	146	434	443	443	0
Indtægter i alt	473	487	1.794	1.795	1.824	29
						0
Lønomkostninger	252	272	1.131	1.205	1.211	6
Driftsomkostninger	121	124	540	554	557	4
Finansielle poster	0	1	6	5	6	1
Omkostninger i alt	372	396	1.676	1.765	1.775	10
Resultat	101	91	118	31	49	19
Egenkapital			659	690	739	-

Universitetsdirektøren indstiller, at bestyrelsen godkender Q1-økonomiopfølgningen for 2026.

Bilag:

3.1: Økonomiopfølgningen for Q1 2026

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Økonomiopfølgning for Q1 2026

Dette notat præsenterer en opfølgning på CBS' økonomi for 2026 samt en forventet årsprognose pr. 1. kvartal 2026. Prognosen er baseret på realiserede regnskabstal frem til og med marts 2026 samt enhedernes indmeldinger i forbindelse med en bottom-up-budgettering for resten af året.

1. Opsummering

Q1-økonomiopfølgningen for 2026 viser en samlet set positiv udvikling i forhold til budgetforudsætningerne ved primo 2026. De samlede indtægter er øget med 29 mio. kr., primært drevet af højere statstilskud, mens øvrige indtægter ligger på niveau med det forventede.

På omkostningssiden ses en moderat stigning på i alt 10 mio. kr., som hovedsageligt kan henføres til lønomkostninger og driftsomkostninger. Stigningen ligger inden for et forventeligt niveau set i forhold til aktivitetsudviklingen på CBS.

Samlet set medfører dette, at resultatet i Q1 2026 udgør 49 mio. kr., hvilket er 19 mio. kr. bedre end det budgetterede resultat ved primo 2026.

Disse ændringer uddybes i de følgende to afsnit om henholdsvis indtægter og omkostninger. Afslutningsvis indeholder notatet en opdatering på den forventede udvikling i likviditet. Ændringer på +/- 5 mio. kr. kommenteres ikke særskilt i Q1-prognosen for 2026.

Tabel 1: Resultat Q1 2026, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Statstilskud	334	341	1.361	1.352	1.381	29
Andre indtægter	139	146	434	443	443	0
Indtægter i alt	473	487	1.794	1.795	1.824	29
						0
Lønomkostninger	252	272	1.131	1.205	1.211	6
Driftsomkostninger	121	124	540	554	557	4
Finansielle poster	0	1	6	5	6	1
Omkostninger i alt	372	396	1.676	1.765	1.775	10
Resultat	101	91	118	31	49	19
Egenkapital			659	690	739	-

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

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS pr. Q1 en stigning i de samlede indtægter på 29 mio. kr. sammenlignet med budgettet for 2026.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2026, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Statstilskud	334	341	1.361	1.352	1.381	29
Øvrige tilskud	39	40	201	209	209	0
Salg af varer og tjenestey.	5	5	22	19	18	-2
Andre indtægter	95	100	211	215	217	2
Indtægter i alt	473	487	1.794	1.795	1.824	29

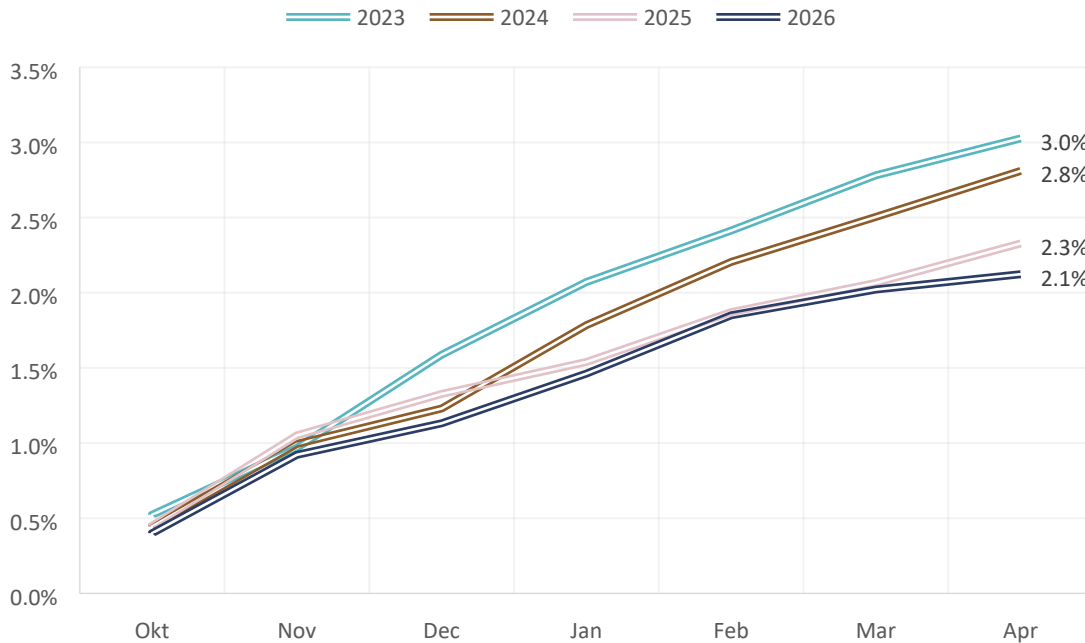
NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2.1. Statstilskud

Statstilskuddet er i Q1-prognosen opjusteret samlet med 29 mio. kr. (afrundet) i forhold til budgettet for 2026, svarende til en stigning på 2 pct. Opjusteringen kan primært henføres til, at CBS i november 2025 blev tildelt et forhøjet basisforskningsstilskud på i alt 24 mio. kr. årligt i perioden 2026-2029. Det forhøjede tilskud fremgik af *Aftaler om Forskning og Innovation 2026-2029 – delaftale 2* af 6. november 2025 og indarbejdes nu i Q1 prognosen for 2026.

Ved Q1-prognosen for 2026 forventes derudover merindtægter på 5 mio. kr. fra uddannelsesaktiviteter, herunder taxameterindtægter (STÅ) fra heltidsuddannelser. STÅ-prognosen i budget 2026 er baseret på antallet af studerende i oktober 2025 samt forventet frafald og gennemførsel, opgjort som et vægtet gennemsnit over de seneste tre studieår. Det faktiske frafald blandt de studerende har imidlertid vist sig at være lavere end forudsat i budgettet, jf. figur 1. Dette har resulteret i en større studenterbestand og dermed et øget potentiale for STÅ-optjening.

Figur 1: Frafald til og med april måned for et studieår (teknisk start, 1. oktober) for perioden 2023-2026



På den baggrund opjusteres STÅ-prognosen fra 13.201 til 13.300, svarende til en stigning på 1 pct., hvilket forventes at medføre øgede indtægter på 4 mio. kr. inkl. tilhørende studietids- og beskæftigelses-tilskud.

Tabel 3(nedenfor) viser en opgørelse over STÅ (studenterårsværk) fordelt på måneder for årene 2025 og 2026 (Q1-prognose). Tabellen indeholder både STÅ-tal og den procentvise andel af årets samlede STÅ, hvilket giver et overblik over fordelingen og udviklingen over året.

Tabel 3: Optjening af STÅ for hele 2025 og for 1. kvrt. 2026 i antal STÅ og pct.

	2025 antal STÅ	Q1 antal 2026 antal STÅ	2025, i pct. af STÅ af total	2026, i pct. af STÅ af total
September	271	293	2%	2%
Oktober	584	719	4%	5%
November	1.388	1.557	10%	12%
December	2.277	2.125	17%	16%
Januar	5.052	4.839	38%	36%
Februar	6.127	6.112	46%	46%
Marts	6.531	6.657	49%	50%
April	7.444		55%	
Maj	8.373		62%	
Juni	12.471		93%	
Juli	12.870		96%	
August	13.452		100%	
Total	13.452	13.300		

Den akkumulerede opgørelse pr. marts viser, at der i 2025 var optjent 49 pct. af årets samlede STÅ, mens det tilsvarende tal i Q1-prognosen for 2026 er 50 pct. Den endelige STÅ-opgørelse vil fortsat afhænge af gennemførelse og beståelse i årets resterende eksamensterminer, særligt i perioden maj–august, hvor hovedparten af STÅ-produktionen traditionelt realiseres. Den samlede opgørelse af årets STÅ forventes at foreligge i forbindelse med Q2-prognosen for 2026.

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud omfatter primært indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter. Ved budgetlægningen for 2026 blev der lagt til grund, at indtægterne ville have en relativt forsigtig indfasning i årets første måneder. De realiserede indtægter for årets første kvartal ligger 1 mio. kr. over niveauet for samme periode i 2025, men vurderes fortsat at CBS rammer årsforventningen.

På den baggrund fastholdes prognosen fra primo 2026, hvor de samlede øvrige tilskud for 2026 er budgetteret til 209 mio. kr.

Tabel 4: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Øvrige tilskud	39	40	201	209	209	0
I alt	39	40	201	209	209	0

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Indtægterne består primært af aktiviteter inden for konferencer, forskningsbaserede ydelser, ekstern undervisning samt kursusaktivitet på tværs af CBS. Indtægtsniveauet på området er relativt begrænset set i forhold til CBS' samlede indtægtsgrundlag.

På baggrund af mindre justeringer forventes salg af varer og tjenesteydelser i Q1-prognosen at ligge 2 mio. kr. under det budgetterede niveau, og indtægterne nedskrives derfor fra 19 mio. kr. til 18 mio. kr. ved Q1 prognosen. Forventningen vil blive genbesøgt i forbindelse med Q2-prognosen.

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter omfatter deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse, herunder HD-uddannelser samt master- og MBA-programmer, indtægter fra udenlandske selvbetalere, salg af tompladser på hel-tidsuddannelser, ejendomssalg samt øvrige indtægtskilder som sponsorater, donationer, royalties og huslejeindtægter. Området dækker således en bred vifte af indtægter, som i varierende grad påvirkes af aktivitetsniveau, optag og markedsefterspørgsel.

For 2026 forventes indtægterne fra HD-uddannelserne at stige med 2 mio. kr. jf. tabel 5, som følge af et realiseret øget deltagerantal. Master- og MBA-programmerne forventes samlet set at ligge på niveau med budgetforudsætningerne for 2026. Udviklingen på området følges løbende, idet indtægterne fortsat er afhængige af tilmeldinger, gennemførelse og efterspørgsel i resten af 2026. I den forbindelse bemærkes, at en potentiel øget bekymring for recession i private virksomheder kan påvirke efterspørgslen efter videreuddannelsesaktiviteter.

Tabel 5: Andre indtægter

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
HD (Executive Education)	38	41	73	82	85	2
Master, MBA (Executive Education)	47	48	92	104	103	0
Øvrige indtægter	10	11	51	29	29	0
I alt	95	100	216	215	217	2

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

3. Omkostninger

Omkostningerne i Q1 2026 ligger samlet set tæt på det budgetterede niveau ved primo 2026. De samlede omkostninger udgør 1.775 mio. kr., hvilket er 10 mio. kr. højere end forudsat ved primo 2026 jf. tabel 6. Afvigelsen kan primært henføres til en mindre stigning i lønomkostninger og driftsomkostninger, mens de finansielle poster kun udviser en marginal ændring.

Tabel 6: Udvikling i de samlede omkostninger i 2026, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Lønomkostninger	252	272	1.062	1.205	1.211	6
Driftsomkostninger	121	124	502	554	557	4
Finansielle poster	0	1	5	5	6	1
Omkostninger i alt	372	396	1.570	1.765	1.775	10

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

3.1. Lønomkostninger

Lønomkostningerne i Q1 2026 udgør samlet set 1.211 mio. kr., hvilket er 6 mio. kr. højere end forudsat ved primo 2026.

Overenskomstresultatet for OK26 på nuværende tidspunkt forventes at blive 1,2 pct., hvilket er 1,2 pct.-point lavere end den oprindelige forudsætning på 2,4 pct. Q1-prognosen er derfor baseret på en lønstigning på 1,2 pct. Resultatet er imidlertid endnu ikke endeligt, idet overenskomsten fortsat afventer godkendelse.

Tabel 7: Udvikling i lønomkostninger, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Videnskabeligt personale	122	130	513	572	567	-5
Deltidsvidenskabeligt personale	17	16	100	110	109	-2
Administrativt personale	113	125	447	521	534	13
Øvrige lønomkostninger	1	1	2	3	2	0
Lønomkostninger i alt	252	272	1.062	1.205	1.211	6

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

Omkostningerne til videnskabeligt personale (VIP) og deltidsvidenskabeligt personale (DVP) ligger samlet set 7 mio. kr. under primo-budgettet fordi overenskomstresultatet for OK26 på nuværende tidspunkt ser ud til at blive lavere end oprindeligt forudsat med baggrund i et lavere overenskomstresultat, mens omkostningerne til administrativt personale (TAP) er 13 mio. kr. højere end forudsat. Stigningen i TAP-lønomkostninger skyldes udmøntning af godkendte stillinger, en forventning om øget brug af timelønnede

medarbejdere, en forventning om flere TAP-ansatte på eksterne projekter samt helårseffekten af stillinger oprettet i 2025.

Lønbudgettet for teknisk-administrativt personale forventes fortsat at nå et midlertidigt toppunkt i 2026, hvorefter niveauet igen forventes at falde i de efterfølgende år. Der er igangsat en samlet gennemlysning af administrative opgaver og processer på CBS. Formålet er at understøtte en gradvis reduktion i administrative årsværk fra 2027 gennem opgavebortfald, forenkling, digitalisering og effektivisering, samtidig med at kerneopgaver fortsat kan løftes.

Øvrige lønomkostninger ligger på niveau med budgettet. Samlet vurderes udviklingen i lønomkostningerne fortsat at være inden for et forventeligt niveau på nuværende tidspunkt i året.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

De samlede drifts- og finansielle omkostninger i Q1 2026 udgør 563 mio. kr., hvilket er 4 mio. kr. højere end forudsat ved primo 2026 jf. tabel 8. Afgivelsen kan primært henføres til mindre stigninger inden for udvalgte driftsomkostningskategorier, mens de væsentligste hovedposter samlet set ligger tæt på det budgetterede niveau. Husleje samt af- og nedskrivninger er uændrede i forhold til budgettet for 2026.

Inden for øvrige driftsomkostninger ses et mindre merforbrug på rejser og konferencer, databaser, kontorhold samt IT- og BYG-specialister. Derudover er omkostningerne til bygningsdrift og vedligehold 5 mio. kr. højere end budgetteret, hvilket primært skyldes en ændret forudsætning for, hvilke omkostninger der kan aktiveres og afskrives, og hvilke der skal afholdes som løbende vedligehold.

Desuden er udgifterne til IT-udstyr og software 4 mio. kr. højere end forudsat, som følge af stigende licensomkostninger, drift- og overgangsomkostninger relateret til CBS.dk/Next CBS.dk og forsinkelse af Nyt SIS/Eduhub samt øgede indkøb af IT-hardware.

Disse stigninger modsvares delvist af lavere øvrige omkostninger, som ligger 13 mio. kr. under budgettet, idet den strategiske reserve oprindeligt var budgetteret under denne post og efterfølgende er udmøntet til strategiske aktiviteter. De finansielle poster ligger afrundet 1 mio. kr. over det budgetterede niveau med en lavere forventning på 0,3 mio. kr. i renteindtægter grundet renteutviklingen, at prioritetsrenter er opdateret med endelig indeksregulering for 0,1 mio. kr. og en Nyt SIS aftale om rentekompensation for 0,1 mio. kr. til DTU.

Samlet vurderes udviklingen i drifts- og finansielle omkostninger fortsat at være inden for et forventeligt niveau for 2026.

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

	Perioderegnskab for jan. - marts 2025	Perioderegnskab for jan. - marts 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Husleje	27	27	106	108	108	0
Af- og nedskrivninger	12	10	41	42	42	0
Øvrige driftsomkostninger:						0
Rejser & konferencer	9	8	45	52	53	1
Databaser, bøger & tidsskrifter	12	12	38	46	47	1
Kontorhold	14	13	54	65	67	2
IT- og BYG specialister	3	2	7	16	19	2
Forskning og udd. support	2	4	14	16	16	0
Management, revision og advokat	2	3	8	11	11	0
Bygningsdrift & vedligehold	21	25	91	76	80	5
IT-udstyr & Software	18	16	72	73	77	4
Øvrige omkostninger	2	3	26	49	36	-13
Driftsomkostninger i alt	121	124	502	554	557	4
Finansielle poster			5	5	6	1
Drifts- og finansielle omkostninger i alt			508	559	563	4

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

4. Likviditet

Den forventede udvikling i likviditeten fremgår af tabel 9. CBS' likviditet forventes samlet set at udvikle sig stabilt. Stigningen skyldes en opjusteret forventning til årets resultat på 49 mio. kr. (A), jf. tabel 9 (næste side). Investeringsaktiviteterne forventes at ligge på niveau med budget 2026 (B), og der forudsættes planmæssige afdrag på gæld (C).

Samlet set forventes CBS' likviditet i 2026 at falde fra 289 mio. kr. ved Q1-prognosen til 260 mio. kr. ultimo 2026. De samlede effekter af resultat, investeringer og afdrag giver således en forventet likviditetsforbedring på 19 mio. kr., jf. tabel 9 (A+B+C).

Table 9: Pengestrømme og likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	R2025	Budget 2026	Q1 2026	Forskel Q1 vs Primo 2026
Resultat	118	31	49	19
Afskrivninger mv.	46	42	42	0
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	164	72	91	19
B Resultat af investeringsaktiviteter	-41	-79	-80	-1
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-	-	-
Afdrag på prioritetsgæld	-40	-41	-41	0
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-40	-41	-41	0
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	83	-48	-29	19
Likvide midler primo	210	289	289	0
Likvide midler ultimo	289	242	260	19
Prioritetslån primo	326	284	284	0
Prioritetslån ultimo	284	243	243	0

Pkt. 4 - Temadrøftelse om studieintensitet på CBS

Spør 4: Inspiration, idéskabelse og sparring.

Baggrund

Danmarks Studieundersøgelse 2025 viser, at CBS' median studieintensitet er faldet fra 32 til 30 timer om ugen. Faldet i studieintensitet er en alvorlig udfordring for uddannelseskvaliteten og forudsætter en målrettet og prioriteret opfølgning. Samtidig er udviklingen ikke entydigt CBS-specifik, og opfølgningen bør derfor være baseret på en nuanceret forståelse af, hvad der driver udviklingen. Studieintensitet er et vigtigt signal om de studerendes faglige engagement og om, hvorvidt uddannelsernes design understøtter det ønskede læringsudbytte og faglige niveau.

Det bemærkes i den sammenhæng, at studieintensitet indgår som indikator i CBS' strategiske rammekontrakt. Styrelsen for Uddannelse og Forskning har anmodet om, at resultaterne fra Danmarks Studieundersøgelse 2025 – herunder faldet i studieintensitet fra 32 til 30 timer – indgår i vurderingen af målopfyldelsen for kontraktperioden 2022–2025. Dette indebærer en risiko for, at målopfyldelsen på dette punkt vurderes som mindre tilfredsstillende ("gul"), hvilket bestyrelsen tidligere er blevet orienteret om i forbindelse med behandlingen af rammekontrakten i marts 2026.

CBS' uddannelsesmodel er kendetegnet ved store uddannelser, store hold, relativt få undervisningstimer og undervisning på flere campusområder. Modellen er ressourceeffektiv, men rummer samtidig forhold, der kan påvirke de studerendes tilknytning, feedbackoplevelse og arbejdsindsats. Mere målrettede greb - som mindre hold, flere undervisningstimer, mere obligatorisk aktivitet eller mere faste undervisningsrammer - kan potentielt øge nærvær og arbejdsindsats, men kan også være omkostningstunge. Bestyrelsen inviteres derfor til en strategisk drøftelse af, hvordan CBS bedst håndterer denne balance.

Sagen forelægges bestyrelsen som en temadrøftelse med henblik på at få bestyrelsens strategiske perspektiver på den foreslåede tilgang og de fire hovedspor for opfølgning på faldende studieintensitet. Hvis bestyrelsens temadrøftelse peger på særlige årsager eller handlemuligheder, kan CBS' afdeling for uddannelseskvalitet (EDQ) efterfølgende supplere med yderligere data og materiale til at understøtte den konkrete drøftelse og eventuelle forslag til handling.

Resumé og hovedkonklusion

Faldet i studieintensitet er markant og skal tages alvorligt. Samtidig skal udviklingen fortolkes nuanceret. Den ses også på samfundsfaglige kandidatuddannelser på tværs af universiteterne, mens bachelorområdet er mere stabilt. CBS' øvrige resultater i Danmarks Studieundersøgelse 2025 er heller ikke entydigt negative: de studerende vurderer fortsat uddannelsesforløb, fagligt miljø og socialt miljø positivt, og læringsbarometeret er overordnet stabilt.

De mulige forklaringer på den faldende studieintensitet knytter sig især til udbudte undervisningstimer, eksamensformer og løbende aktivitetskrav, studiejob, feedback, faglige og sociale fællesskaber, fagligt niveau og ændrede studievaner, herunder mulig påvirkning fra AI. CBS er allerede i gang med en målrettet og proportional opfølgning, blandt andet gennem kandidatreformen, lokale handleplaner, pilotinitiativer, eksamensudvikling og videre analyser.

Næste skridt

Bestyrelsens input indgår i CBS' videre arbejde i 2026. Opfølgningen forankres i eksisterende kvalitetsprocesser, herunder uddannelsernes handleplaner, Uddannelsesforum og uddannelsesdekanens statusmøder med uddannelserne. Studieintensitet, constructive alignment og assurance of learning indarbejdes desuden i udviklingen og implementeringen af nye og omlagte kandidatuddannelser.

Indstilling

Uddannelsesdekanen indstiller, at bestyrelsen drøfter udviklingen i studieintensitet og giver et strategisk perspektiv på den foreslåede tilgang og prioriteringen af de fire hovedspor for opfølgning på den faldende studieintensitet. Drøftelsen skal kvalificere CBS' videre arbejde med studieintensitet.

Bilag:

4.1: Faldende studieintensitet: årsager og handleplan

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Bilag 1. Faldende studieintensitet: årsager og handleplan

Materiale til bestyrelsens temadrøftelse

Materialet bygger på resultater fra Danmarks Studieundersøgelse 2025, en supplerende intern analyse af studieintensitet samt internt baggrundsmateriale fra opfølgning på Danmarks Studieundersøgelse 2023 og 2025 herunder en samlet handleplan for faldende studieintensitet, opfølgning på pilotinitiativer om studieintensitet og drøftelser med Student Senate og Uddannelsesforum. Materialet er udarbejdet af CBS' afdeling for uddannelseskvalitet (EDQ) i samarbejde med CBS' analyseafdeling (BIA).

1. Sammenfatning

Danmarks Studieundersøgelse 2025 viser, at CBS' median studieintensitet er faldet fra 32 til 30 timer om ugen. Faldet er markant og udgør en væsentlig udfordring for uddannelseskvaliteten. Studieintensitet er et centralt udtryk for, om CBS' uddannelser skaber den faglige fordybelse, det engagement og det læringsudbytte, som CBS forventer. Det er derfor vigtigt for CBS at kunne dokumentere, at uddannelserne er fagligt krævende, relevante og tilrettelagt, så de studerende har tydelige grunde til at investere tid i dem. Det har betydning for uddannelsernes oplevede værdi, for CBS' arbejde med at sikre høj uddannelseskvalitet og for CBS' position som universitet.

Udviklingen skal samtidig fortolkes nuanceret, da faldet ikke alene er CBS-specifikt, men også ses på samfundsfaglige kandidatuddannelser på tværs af sektoren (se figur 1 og 2 på side 2).

CBS' samlede resultater i Danmarks Studieundersøgelse 2025 er samtidig generelt ikke negative: De studerende vurderer fortsat uddannelsesforløb, fagligt miljø og socialt miljø positivt, og læringsbarometeret er overordnet stabilt. Hovedparten af de studerende angiver, at de generelt trives godt på deres uddannelse. Samtidig viser resultaterne på tværs af år en svag, men stabilt nedadgående tendens i vurderingen af udbyttet af undervisningen. Hovedparten af de studerende angiver dog fortsat, at de er afklarede om de læringsmæssige forventninger og føler sig i stand til at leve op til dem.

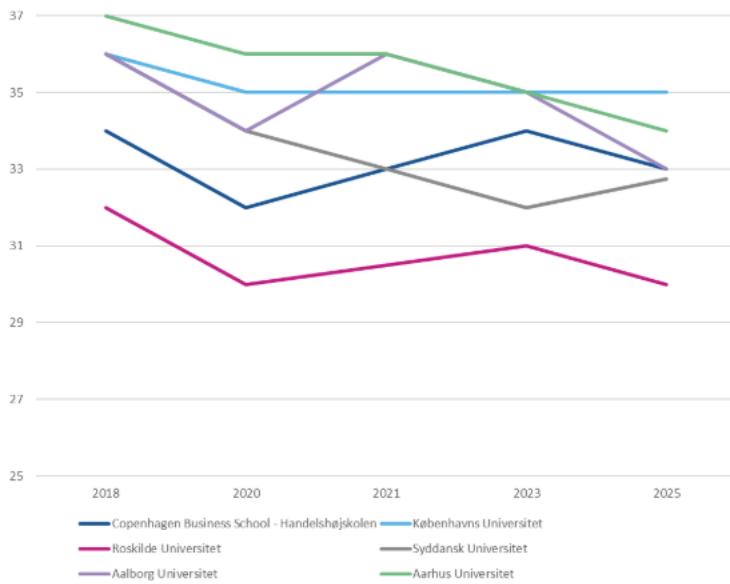
Det billede ændrer ikke ved, at faldet i studieintensitet er en alvorlig udfordring, som CBS er nødt til at handle på. Den foreløbige analyse peger på flere mulige forklaringer, men ikke på én enkelt hovedårsag. Udfordringen er særligt tydelig på kandidatuddannelserne og hænger sandsynligvis sammen med uddannelsesdesign, udbudte undervisningstimer, eksamensformer, løbende aktivitetskrav, studiejob, feedback, faglige fællesskaber og ændrede studievaner, herunder mulig påvirkning fra AI.

CBS er allerede i gang med at adressere udfordringen. En del af problemet håndteres strukturelt gennem kandidatreformen, hvor CBS har lukket eller udfaser kandidatuddannelser der blandt andet har lav studieintensitet og udvikler nye 1-årige kandidatforløb med fokus på studieintensitet, faglig progression, constructive alignment og assurance of learning. Derudover indgår studieintensitet fast i den årlige kvalitetssikring i uddannelsernes afrapporteringer og handleplaner, på statusmøder med uddannelsesdekanen, pilotinitiativer til at øge studieintensiteten, eksamensudvikling og arbejdet med AI.

EDQ (CBS' afdeling for uddannelseskvalitet) har gennemført en foreløbig kvalitativ opfølgning på eksisterende pilotinitiativer om studieintensitet. Opfølgningen peger på, at studieintensitet ikke alene handler om timetal, men også om relation til undervisere og medstuderende, oplevet relevans af undervisning og forberedelse, synlighed af de studerendes indsats og ændrede studievaner som følge af AI.

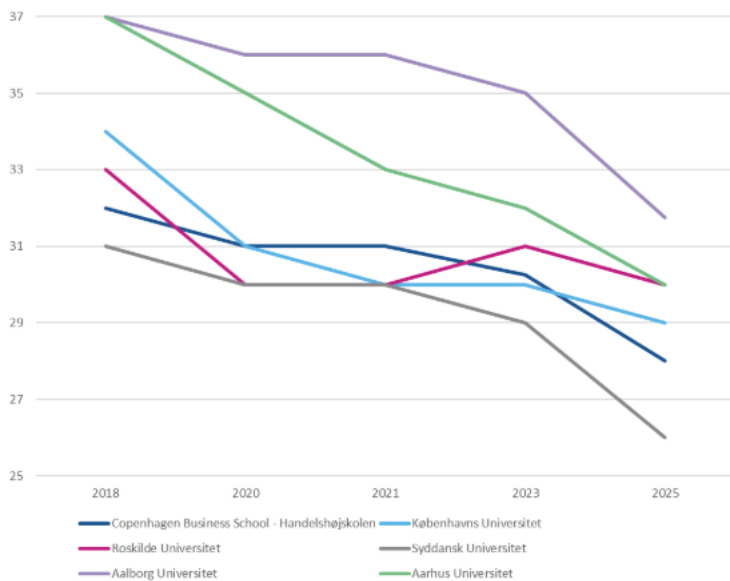
CBS har med den igangværende og planlagte opfølgning et solidt grundlag for det videre arbejde. Der følges op gennem flere samtidige spor: kandidatreformen, udviklingen af nye kandidatuddannelser, uddannelsernes handleplaner, eksisterende kvalitetsprocesser, pilotinitiativer, eksamensudvikling og videre analyser. Bestyrelsens temadrøftelse lægger derfor op til en strategisk drøftelse af de mulige handlerum og de prioriteringer, der bør foretages.

Figur 1: Median af studieintensitet for samfundsfaglige bachelorstuderende



Kilde: Danmarks Studieundersøgelse 2025 (via sammenligningsværktøjet TAGS)

Figur 2: Median af studieintensitet for samfundsfaglige kandidatstuderende



Kilde: Danmarks Studieundersøgelse 2025 (via sammenligningsværktøjet TAGS)

1.1 Eksisterende initiativer

CBS' videre arbejde med studieintensitet prioriteres i fire hovedspor som er omsat til konkrete initiativer i CBS' handleplan for at øge studieintensitet. Den detaljerede handleplan for studieintensitet er ikke vedlagt dette materiale, men kan deles med bestyrelsen ved forespørgsel. De fire hovedspor er en kombination af kortsigtede didaktiske greb, målrettet uddannelsesopfølgning, analytisk understøttelse og langsigtede strukturelle ændringer.

- 1. Strukturelt spor:** Lukning og udfasning af udvalgte kandidatuddannelser samt udvikling af nye 1-årige kandidatforløb med fokus på studieintensitet, constructive alignment og assurance of learning. *Effekt:* lukning af uddannelser der blandt andet har lav studieintensitet giver et varigt strukturelt løft og adresserer de mest udfordrede uddannelser. Omlægning til 1-årige kandidatuddannelser sikrer, at studieintensitet bliver indtænkt i udviklingen af de nye uddannelsesformater fra start. De nye uddannelser får en højere takst, som skal bruges på at øge kvaliteten. Initiativer til at øge studieintensiteten er derfor en integreret del af CBS' kvalitetsmål for de nye uddannelser. *Implementerbarhed:* det tager tid, før effekten kan måles, da det er afhængigt af reformens tidsplan og løser ikke alle udfordringer på kort sigt.
- 2. Uddannelsesnært spor:** Målrettet opfølgning på uddannelser med lav studieintensitet gennem uddannelsernes handleplaner, statusmøder med uddannelsesdekanen og lokale kvalitetsprocesser. Opfølgningen sker på baggrund af viden fra CBS' analyser af studieintensitet og opfølgning på pilotinitiativer, så uddannelserne kan vælge de indsatser, der passer til den konkrete uddannelse. *Effekt:* giver en hurtig, lokal og fagligt differentieret opfølgning samt målrettet opfølgning, der hvor udfordringen er størst.
- 3. Didaktisk spor:** Arbejde konsekvent med undervisningsdesign, feedback, undervisningsformer, eksamensformer, løbende studieaktivitet og AI i udvikling af nye og eksisterende uddannelser. Initiativer i det didaktiske spor bliver afprøvet på udvalgte pilotuddannelser. CBS' analyse og kvalitative opfølgning på pilotinitiativer peger på, at de vigtigste greb er at styrke undervisningsdesign, løbende aktivitet og feedback, så de studerende motiveres til en mere vedvarende indsats i løbet af semesteret. *Effekt:* kan ændre de studerendes adfærd relativt hurtigt og uden store porteføljeændringer. *Implementerbarhed:* kræver ændret praksis hos undervisere, et tydeligt didaktisk ejerskab og ressourcer til at udvikle undervisningsdesign.
- 4. Analytisk spor:** Supplerende analyser af karakterer, fagligt niveau, interne CBS evalueringer og øvrige kvalitetsdata, så studieintensitet vurderes i sammenhæng med læringsudbytte og uddannelseskvalitet. Erfaringsudveksling med de øvrige universiteter om årsager og mulige løsninger, da den faldende studieintensitet er en udfordring på tværs af sektoren.

2. Bestyrelsens drøftelse

Bestyrelsen inviteres til at drøfte udviklingen i studieintensitet og give strategiske perspektiver på den foreslåede tilgang og de fire hovedspor for opfølgning på den faldende studieintensitet. Drøftelsen skal kvalificere CBS' videre arbejde med studieintensitet.

CBS' uddannelsesmodel er kendetegnet ved store uddannelser, store hold, relativt få undervisningstimer og undervisning fordelt på flere campusområder. Det kan medvirke til lavere oplevet faglig, social og fysisk tilknytning, og det kan være en del af forklaringen på den faldende studieintensitet. Modellen er samtidig ressourceeffektiv, men den kan have konsekvenser for de studerendes engagement, feedbackoplevelse og trivsel. Mere målrettede greb - som mindre hold, flere undervisningstimer, mere obligatorisk aktivitet eller mere faste undervisningsrammer - kan potentielt øge nærvær og arbejdsindsats, men vil også være omkostningstunge. Bestyrelsen inviteres derfor til en strategisk drøftelse af, hvordan CBS bedst håndterer denne balance.

1. Hvordan vurderer bestyrelsen de strategiske implikationer af den faldende studieintensitet, og hvordan bør CBS forstå samspillet mellem uddannelsesdesign, studieadfærd og rammerne i den nuværende uddannelsesmodel?
2. Hvordan kan CBS bedst adressere udfordringen inden for den eksisterende uddannelsesmodel, og hvor kan det være relevant at afprøve målrettede justeringer i mindre skala, før der eventuelt træffes beslutning om bredere ændringer?
3. Hvordan vurderer bestyrelsen kandidatreformen og de nye 1-årige kandidatforløb som mulighed for at udvikle og afprøve uddannelsesdesign, der styrker studieintensitet, feedback, faglig progression, constructive alignment og læringsudbytte?
4. Hvordan vurderer bestyrelsen balancen mellem at handle tydeligt på udviklingen og samtidig fastholde en målrettet tilgang, hvor opfølgningen tager afsæt i de indsatser, der allerede er igangsat eller planlagt?
5. Hvilke strategiske opmærksomhedspunkter bør CBS have med i den videre opfølgning, når arbejdet forankres i de eksisterende kvalitetsprocesser og uddannelsernes handleplaner?

3. Baggrund

Uddannelses- og Forskningsministeriet gennemfører hvert andet år Danmarks Studieundersøgelse blandt studerende på alle videregående uddannelser. Undersøgelsen bidrager til viden om uddannelsernes kvalitet (herunder studieaktiviteter, feedback, læring, kontakt til undervisere, trivsel, studiemiljø og studieintensitet). Den kan dermed anvendes som afsæt for dialog og lokal opfølgning i arbejdet med kvalitetsudvikling, og resultaterne giver CBS et sammenligneligt datagrundlag på tværs af tid, uddannelser og institutioner. Seneste undersøgelse fandt sted i efteråret 2025.

Svarprocenten på CBS i Danmarks Studieundersøgelse er 24% i 2025, hvilket er en stigning på to procent i forhold til 2023. Det absolutte antal besvarelser på 3622 er af et omfang, der gør det muligt at identificere overordnede mønstre og tendenser på institutions- og uddannelsesniveau. Resultaterne vurderes derfor som tilstrækkeligt valide til at indgå som afsæt for dialog, opfølgning og udvikling.

I 2025 er CBS' median studieintensitet opgjort til 30 timer om ugen sammenlignet med 32 timer i de tre foregående undersøgelser. Studieintensitet opgøres som den tid, den studerende selv angiver at bruge på undervisning, forberedelse og praktik i en typisk uge. Den tid de studerende anvender på eksamen, indgår ikke i studieintensitet. Studieintensitet indgår i CBS' strategiske rammekontrakt og er derfor et vigtigt styrings- og kvalitetsparameter.

Resultaterne bør læses som et tydeligt strategisk opmærksomhedspunkt, men da studieintensitet er baseret på de studerendes selvrapporterede tidsforbrug, bør resultaterne fortolkes i sammenhæng med øvrige CBS-data og kvalitative input fra studerende og undervisere.

I 2024 igangsatte CBS' afdeling for uddannelseskvalitet (EDQ) og uddannelsesdekanen en række pilotinitiativer på flere uddannelser, herunder HA(fil), HA(kom) og cand.merc. GMA. Pilotinitiativerne blev igangsat i forbindelse med opfølgningen på Danmarks Studieundersøgelse 2023 med fokus på:

- Øget brug af aktiv undervisningsdeltagelse som eksamensform samt obligatoriske opgaver i løbet af semesteret
- Øget fokus på socialt tilhørsforhold til uddannelsen
- Øget fokus på tæt samarbejde med industrien
- Øget fokus på kommunikation til studerende om forventninger til studietid

Opfølgning på de igangsatte initiativer afrapporteres i pilotuddannelsernes studielederberetning og handleplaner. EDQ har desuden foretaget en kvalitativ opfølgning på initiativerne via interviews med studerende, studieledelse, undervisere og studievejledning, observationer af undervisning og deltagelse i quality board møder samt kobling til eksisterende forskning om studieintensitet, studerendes tidsforbrug og studentengagement.

Som opfølgning på Danmarks Studieundersøgelse 2025 har CBS' afdeling for uddannelseskvalitet (EDQ) og CBS' analyseafdeling (BIA) foretaget en supplerende kvantitativ analyse af studieintensitet.

Udover den kvantitative analyse og kvalitative opfølgning på pilotinitiativer har uddannelsesdekanen og Educational Development and Quality holdt møder med de studerende via Student Senate og studieledere via Uddannelsesforum for at drøfte årsager og mulige løsninger på den faldende studieintensitet.

De væsentligste forklaringsspor fra den kvantitative analyse, den kvalitative opfølgning og uddannelsesdekanens møder med Student Senate og Uddannelsesforum er beskrevet i afsnit 4.

4. Fortolkning af resultater og mulige årsager

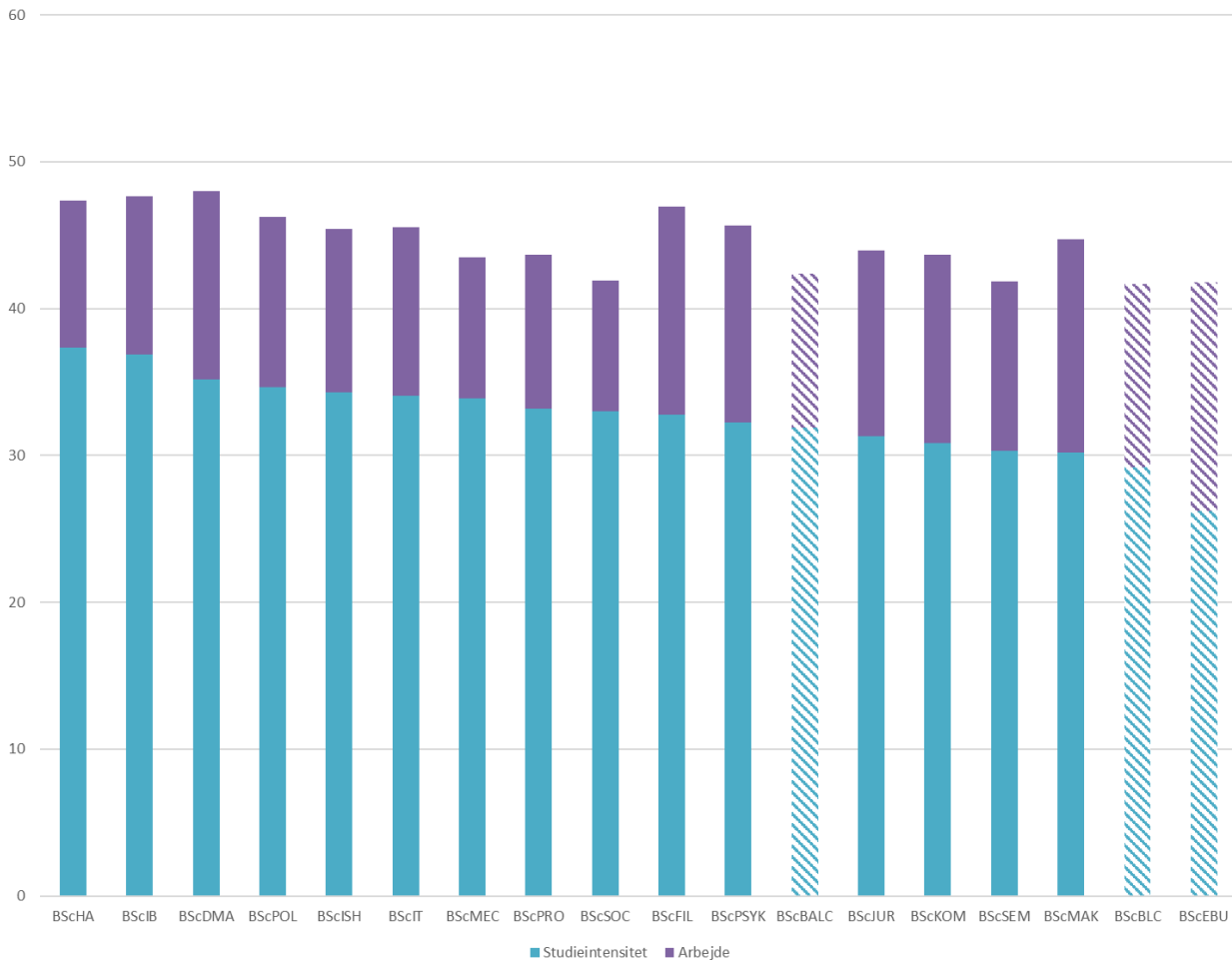
Den uddybende analyse af studieintensitet peger på flere mulige forklaringsspor, men giver ikke grundlag for at pege på én enkelt årsag til faldet i studieintensitet. Særligt synes der at være sammenhæng mellem mængden af tilbudt undervisning og den gennemsnitlige studieintensitet, særligt på kandidatuddannelserne; højere tidsforbrug på studiejob; og eksamensformer, der i mindre grad understøtter løbende studieaktivitet gennem semesteret.

Den kvalitative opfølgning på pilotinitiativerne samt øvrig forskning om studietid og studenterengagement peger samtidig på betydningen af underviserkontakt, oplevet relevans, tydelige forventninger, feedback og sociale læringsfællesskaber.

4.1 Særligt fokus på kandidatuddannelserne i den videre opfølgning

Analysen viser, at kandidatstuderende generelt rapporterer lavere studieintensitet end bachelorstuderende, og at variationen mellem uddannelserne er større på kandidatniveau. CBS' videre opfølgning bør derfor særligt fokusere på kandidatuddannelserne. Samtidig er en del kandidatuddannelser med lav studieintensitet allerede lukket eller under udfasning som følge af kandidatreformen og flere uddannelser med lav studieintensitet omlægges til 1-årige kandidatuddannelser. Det betyder, at en del af udfordringen allerede håndteres strukturelt gennem porteføljebeslutninger. Figur 3 og 4 viser, hvordan de studerende samlede tidsforbrug fordeler sig på tværs af uddannelser. Udover studieintensitet indeholder figurene angivet tid, de studerende har brugt på studiejob. Uddannelser der er under udfasning eller er besluttet lukket samt uddannelser, der omlægges som led i kandidatreformen er markeret i figurene. Uddannelsernes fulde navn kan findes i Bilag B.

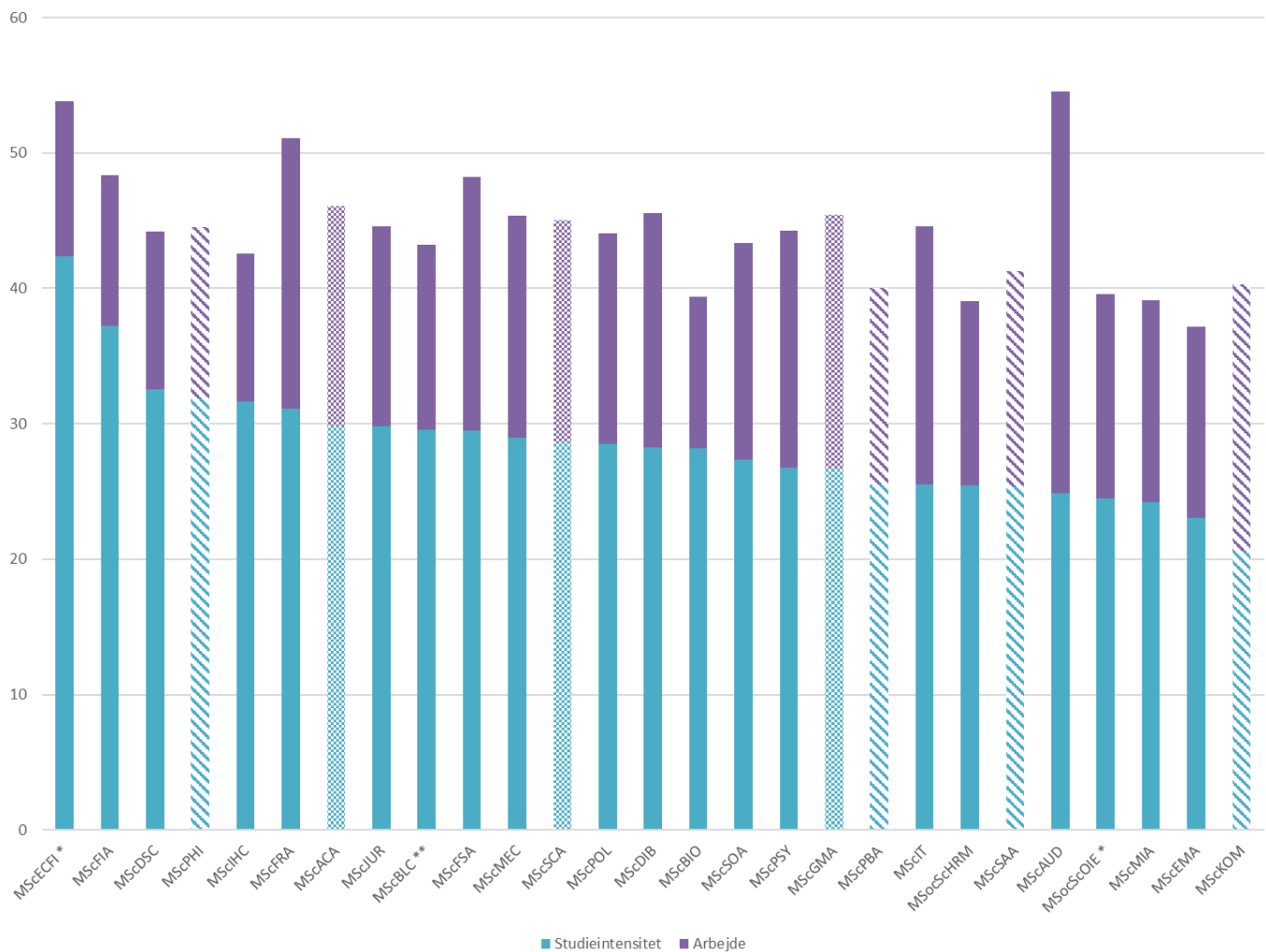
Figur 3: Bachelorstuderendes gennemsnitlige tidsforbrug (timer pr. uge)



Kilde: Danmarks Studieundersøgelse 2025

Note: Uddannelserne er sorteret fra højest til lavest studieintensitet. Stribede søjler angiver uddannelser, der er lukkede eller besluttet lukkede.

Figur 4: Kandidatstuderendes gennemsnitlige tidsforbrug (timer pr. uge)



Kilde: Danmarks Studieundersøgelse 2025

Note: Uddannelserne er sorteret fra højest til lavest studieintensitet. Stribede søjler angiver uddannelser, der er lukkede eller besluttet lukkede. Prikkede søjler angiver uddannelser, der omlægges til nyt uddannelsesformat. *En af uddannelsens to retninger omlægges. **En af uddannelsens to retninger lukkes.

4.2 Udbudte undervisningstimer har betydning

Den kvantitative analyse af studieintensitet undersøger, om studieintensitet hænger sammen med omfanget af den undervisning, der udbydes. Analysen peger på en positiv sammenhæng mellem udbudte undervisningstimer pr. ECTS og studieintensitet (se figur 5 i Bilag A). Det indikerer, at undervisningsomfang og de studerendes selvrapporterede studieintensitet hænger sammen, uden at analysen i sig selv kan fastslå en direkte årsagssammenhæng. Kandidatuddannelserne har generelt færre udbudte undervisningstimer pr. ECTS og lavere studieintensitet end bacheloruddannelserne. Det er forventet, at kandidatuddannelserne har færre udbudte undervisningstimer pr. ECTS, da der forudsættes en højere forberedelsesfaktor end på bacheloruddannelserne. Der er derfor også to forskellige standarder for hhv. bachelor (antallet af undervisningstimer pr. ECTS er gennemsnitligt minimum 5 timer) og kandidat (antallet af undervisningstimer pr. ECTS er gennemsnitligt minimum 4 timer pr. ECTS).

Den kvantitative analyse viser også et gradvist fald i både studieintensitet og udbudte timer gennem uddannelsesforløbet. Samlet set falder den gennemsnitlige studieintensitet med omkring 9 timer om ugen fra første bachelorsemester til tredje kandidatsemester, svarende til cirka 25 %. Det stemmer også med den kvalitative opfølgning, hvor studerende beskriver, at der er en faldende intensitet efter første semester, hvor nogle studerende oplever, at de har "knækket koden" til at studere effektivt. Det tyder dog også på, at den faldende studieintensitet gennem uddannelsesforløbet hænger sammen med det tilsvarende fald i antallet af udbudte undervisningstimer pr. ECTS. Faldet i udbudte timer er dog markant større end faldet i studieintensitet: fra 7,3 til 3,8 timer pr. ECTS, hvilket svarer til næsten 50 %.

Resultaterne fra Danmarks Studieundersøgelse inden for undervisning og læring viser på tværs af år en svag, men stabil nedadgående tendens i de studerendes vurdering af, hvorvidt de oplever et højt udbytte af undervisningen. Samtidig angiver hovedparten af de studerende, at de er klar over, hvad der forventes af dem læringsmæssigt, og at de er sikre på at kunne leve op til disse forventninger. Uddannelsesforum peger samtidig på, at der er et faldende fremmøde til undervisningen. Flere undervisningstimer kan derfor være et supplement til øvrige indsats, men vil ikke løse udfordringen i sig selv. Uddannelsesforum peger på, at direkte kontakt mellem underviser og studerende kan styrke motivation og nærvær, hvilket kan kræve mindre hold, andre undervisningsformer eller en anden form for feedback.

4.3 Studiejob spiller sammen med studieintensiteten

Den kvantitative analyse viser en negativ sammenhæng mellem tid brugt på studiejob og studieintensitet. Det indikerer, at på uddannelser, hvor de studerende bruger relativt færre timer på selve studiet, bruger de i gennemsnit tilsvarende mere tid på lønnet arbejde (figur 1 og 2 viser den tid de studerende bruger på lønnet arbejde). Sammenhængen kan ikke fortolkes kausalt, da det lige så vel kan være en lavere studiebyrde, der muliggør større tidsforbrug på arbejde, som det kan være arbejdstid, der reducerer den tid, de studerende anvender på studiet. Derudover kan relevant studiejob også styrke koblingen mellem uddannelse og arbejdsmarked. EDQ's kvalitative interviews med studerende indikerer, at der kan være et samspil mellem studiejob og studie, da de studerende oplever, at der er overlap mellem det de lærer på deres arbejde, og det de lærer på studiet; nogle fag er nemmere at komme igennem, fordi de kan koble deres viden/læring fra arbejdet til undervisningen. Studieintensitet måler imidlertid ikke den praksisforankrede arbejdsindsats, som et relevant studiejob kan være udtryk for, og som kandidatreformens erhvervskandidatspor netop søger at styrke.

På uddannelsesdekanens møde med Student Senate fremhævede de studerende, at studiejob i stigende grad konkurrerer med studierne om deres tid. Flere pegede på, at det er blevet normalt at have et omfattende studiejob, og at det påvirker mulighederne for løbende studiearbejde. Samtidig blev det fremhævet, at CBS bør være opmærksom på incitamentsstrukturen omkring studiejob, karakterer og studieadfærd.

CBS' opgave er derfor ikke at problematisere studiejob generelt, men at sikre, at uddannelserne skaber faglige aktiviteter, som de studerende oplever som nødvendige, relevante og værdifulde.

4.4 Eksamensformer og løbende aktivitetskrav påvirker de studerendes adfærd

Både den kvantitative analyse og den kvalitative opfølgning på pilotinitiativer peger på, at de studerende i høj grad tilrettelægger deres indsats efter eksamensformer, aktivitetskrav og oplevet relevans. På uddannelsesdekanens møde med Student Senate blev det ligeledes fremhævet, at kursusdesign og organiseringen af undervisningen har stor betydning for, om de studerende arbejder løbende gennem semesteret. Et gennemgående synspunkt var, at når eksamener og større bedømmelser ligger samlet sidst i semesteret, styrkes incitamentet til at udskyde den egentlige indsats til de sidste uger.

Eksamens- og aktivitetsdesign er derfor et centralt spor i arbejdet med studieintensitet. Mindre afleveringer, portfolioelementer, præsentationer, feedbackaktiviteter og aktiv undervisningsdeltagelse kan understøtte en mere løbende arbejdsindsats, hvor det er fagligt og didaktisk relevant.

4.5 Fagligt niveau skal indgå tydeligere i analysen

Studieintensitet bør analyseres sammen med indikatorer for fagligt niveau, så lav studieintensitet ikke vurderes isoleret fra læringsudbytte og faglige krav. CBS' afdeling for uddannelseskvalitet og analyseafdelingen har foretaget en foreløbig analyse af sammenhængen mellem karaktergennemsnit og studieintensitet på

uddannelsesniveaue. Faglige krav er imidlertid vanskelige at operationalisere, og karaktergennemsnit ved dimission kan derfor kun fungere som et indirekte pejlemærke og ikke som et direkte mål for kvalitet. Den foreløbige analyse viser, at der generelt ikke er nogen tydelig sammenhæng mellem, hvor mange timer de studerende bruger på deres uddannelse, og det karaktergennemsnit de opnår (se figur 6 i Bilag A). Formålet er ikke at konkludere, at høje karakterer og lav studieintensitet i sig selv er et problem, men at identificere uddannelser, hvor lav studieintensitet bør drøftes i sammenhæng med fagligt niveau, arbejdsbelastning og eksamensdesign.

På uddannelsesdekanens møde med Student Senate blev det fremhævet, at nogle studerende oplever, at man kan opnå høje karakterer uden nødvendigvis at være aktiv eller forberedt gennem hele semesteret. Det kan svække incitamentet til løbende deltagelse. Sammenhængen mellem fagligt niveau og studieintensitet vil derfor indgå i den videre kvalitative opfølgning som supplement til den foreløbige kvantitative analyse

4.6 Feedback, underviserkontakt og faglige fællesskaber har betydning

Den foreløbige kvalitative opfølgning på pilotinitiativer, herunder interviews med studerende, uddannelsesdekanens møde med Student Senate og dialog med uddannelsesmiljøerne, peger på, at studieintensitet ikke alene handler om tid, men også om engagement, motivation og oplevet mening. De studerende investerer mere tid, når de oplever, at deres forberedelse bliver brugt, at underviseren forventer noget af dem, og at feedback hjælper dem videre. Hovedfokus bør derfor være at styrke den faglige aktivitet i og omkring undervisningen, suppleret af fagligt forankrede fællesskaber, der understøtter deltagelse og tilknytning.

Samtidig viser resultaterne fra Danmarks Studieundersøgelse 2025, at konstruktiv feedback fortsat er et område, hvor CBS vurderes lavere end øvrige universiteter. Feedback indgår derfor som et selvstændigt fokus i opfølgningen på studieintensitet, både fordi det er et kvalitetsparameter i sig selv, og fordi det kan understøtte mere løbende arbejdsindsats og større fagligt engagement gennem semesteret.

4.7 AI kan påvirke studieadfærd, men er ikke dokumenteret som hovedårsag

AI kan påvirke selve læringsprocessen, og kan potentielt forstærke de eksisterende tendenser til lavere studieintensitet ved både at effektivisere studerendes arbejdsprocesser og reducere behovet for løbende tilstedeværelse og forberedelse, særligt hvis undervisnings- og prøveformer ikke i tilstrækkelig grad er tilpasset den nye læringspraksis. Det nuværende datagrundlag giver dog ikke grundlag for at konkludere, at AI er hovedårsagen til faldet i studieintensitet.

På uddannelsesdekanens møde med Student Senate blev AI nævnt som en mulig medvirkende og forstærkende faktor, fordi teknologien kan gøre det hurtigere og lettere at løse opgaver og dermed frigøre tid til andre prioriteringer, herunder studiejob. Det blev fremhævet, at CBS bør forholde sig til, hvordan AI håndteres i undervisning og bedømmelse, så brugen ikke underminerer opbygningen af grundlæggende faglige kompetencer.

AI kan ikke udelukkes som en medvirkende faktor i det samlede sektorfald i studieintensitet, men der er på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkeligt grundlag til at fastslå en sådan sammenhæng. EDQ vil i den videre kvalitative opfølgning have øget fokus på AI's betydning for studieadfærd og studieintensitet. CBS håndterer AI som en del af det bredere didaktiske udviklingsarbejde, herunder udviklingen af et fælles AI-introduktionsforløb fra studieåret 2026/27, kompetenceudvikling af undervisere og modernisering af eksamensformer.

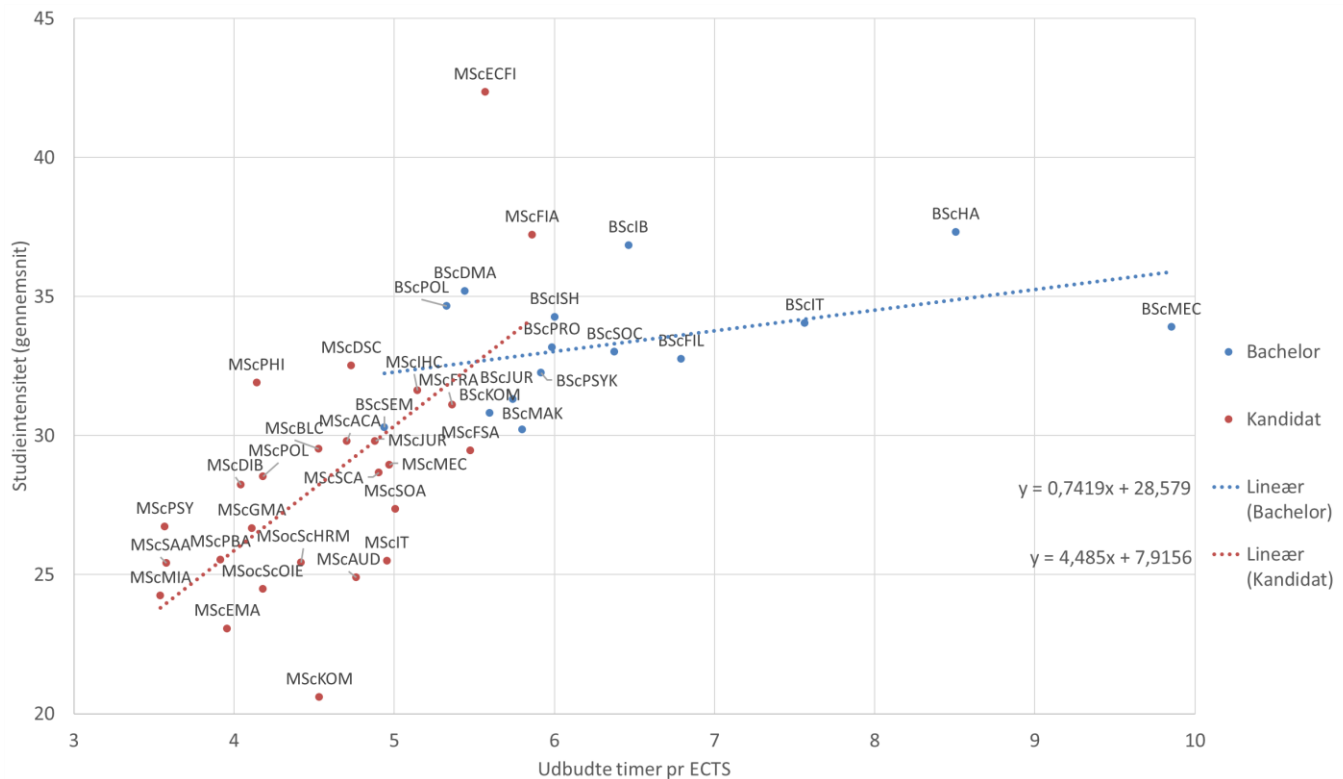
5. Proces og forankring

Tidspunkt	Aktivitet
April 2026	Uddannelsesdekanen drøfter den faldende studieintensitet med de studerende i Student Senate.
Maj 2026	Call til uddannelses- og studielederberetninger udsendes med krav om, at uddannelserne forholder sig til studieintensitet og relevante tiltag i handleplanerne.
Maj 2026	Uddannelsesforum drøfter studieintensitet med fokus på lokal opfølgning, fælles principper og mulige tværgående tiltag.
Juni 2026	Bestyrelsen gennemfører strategisk drøftelse af studieintensitet og peger på de spor, der bør prioriteres først.
Maj-september 2026	Studieledere og uddannelsesansvarlige indarbejder relevante initiativer i uddannelsernes handleplaner.
Oktober 2026	Uddannelsesdekanen følger op på studieintensitet i statusmøder med uddannelserne.
Efterår 2026	Direktionen kan orientere Uddannelses- og Forskningsstyrelsen om CBS' analyse, prioriteringer og igangsatte initiativer.
2026-2027	Studieintensitet, constructive alignment og assurance of learning indarbejdes som centrale hensyn i udviklingen og implementeringen af nye og omlagte kandidatuddannelser.

Processen sikrer, at CBS både kan dokumentere en samlet institutionel opfølgning og fastholde lokal forankring på de uddannelser, hvor udfordringerne er størst.

Bilag A. Udvalgte figurer fra intern kvantitativ analyse af studieintensitet

Figur 5: Udbudte timer pr. ECTS og gennemsnitlig studieintensitet pr. uddannelse



Kilde: Studieintensitet fra Danmarks Studieundersøgelse 2025. Udbudte timer pr ECTS fra Timetalsindberetningen til UFM for efterårssemesteret 2025.

Her vises forholdet mellem gennemsnitlig studieintensitet og det antal undervisningstimer pr. ECTS, som den gennemsnitlige studerende tilbydes på de enkelte uddannelser på baggrund af skemalagt undervisning. Opgørelsen bygger på timetalsindberetningen for efterårssemesteret 2025 og afspejler altså det semester, de studerende befandt sig på, da de besvarede spørgeskemaet.

Bilag B – Uddannelseskoder og -navne samt sidste optag

Bacheloruddannelser		
Uddannelseskode	Uddannelsesnavn	Note
BScBALC	Bachelor (BSc) in Business, Asian Language and Culture	Sidste optag i 2024
BScBLC	Bachelor (BSc) in Business, Language and Culture	Sidste optag i 2024
BScDMA	Bacheloruddannelsen i digitalisering	
BScEBU	Bacheloruddannelsen i europæisk business	Sidste optag i 2024
BScFIL	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og filosofi	
BScHA	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi	
BScIB	Bacheloruddannelsen i International Business	
BScISH	Bacheloruddannelsen i international shipping og handel	
BScIT	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi	
BScJUR	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura	
BScKOM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation	
BScMAK	Bacheloruddannelsen i markeds- og kulturanalyse	
BScMEC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik	
BScPOL	Bacheloruddannelsen i international erhvervsøkonomi og politik	
BScPRO	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og projektledelse	
BScPSYK	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi	
BScSEM	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og service management	
BScSOC	Bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og sociologi	

Kandidatuddannelser		
Uddannelseskode	Uddannelsesnavn	Note
MScACA	MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control	Sidste optag i 2029 og omlægges til nyt format
MScAUD	Kandidatuddannelsen i revision (deltid)	
MScBIO	Master (MSc) in Business Administration and Bioentrepreneurship	
MScBLC	Kandidatuddannelsen i international erhvervsøkonomi, sprog og kultur	Sidste optag i 2025 på en af studieretningerne
MScDIB	Master of Science (MSc) in Business Administration and Digital Business	
MScDSC	Master in Business Administration and Data Science	
MScECFI	MSc in Economics and Finance	Sidste optag i 2026 på en af studieretningerne, der omlægges til nyt format
MScEMA	Cand.merc. i Økonomisk Markedsføring	
MScFIA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments	
MScFRA	Cand.merc. i Finansiering og Regnskab	
MScFSA	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management	
MScGMA	MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics	Sidste optag i 2029 og omlægges til nyt format
MScIHC	Kandidatuddannelsen i sundhedsinnovation	
MScIT	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og datalogi	
MScJUR	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og erhvervsjura	
MScKOM	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation	Sidste optag i 2028
MScMEC	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og matematik	
MScMIA	MSc in Economics and Business Administration in Management of Innovation and Business Development	
MScPBA	MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development	Sidste optag i 2025
MScPHI	Master in Business Administration and Philosophy	Sidste optag i 2025
MScPOL	Master in International Business and Politics	
MScPSY	Kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og psykologi	

MScSCA	MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management	Sidste optag i 2027 og omlægges til nyt format
MScSOA	MSc in Economics and Business Adm. in Strategy, Organization and Leadership	
MScSAA	MSc in Economics and Business Administration in Sales Management	Sidste optag i 2028
MSocScHRM	Kandidatuddannelsen i Human Resource Management	
MSocScOIE	Kandidatuddannelsen i Innovation and Entrepreneurship	Sidste optag i 2027 på en af studieretningerne, der omlægges til nyt format

Punkt: 14.45-14.55: Pause

KL. 14.45-14.55: PAUSE

Møde i CBS bestyrelsen / [skriv dato inkl. årstal]

PKT. 5 – SKRIFTLIG ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Spor 1: Løbende og systematisk orientering.

Punktet indeholder en skriftlig orientering om den aktuelle politiske situation.

Uddybende spørgsmål kan stilles til rektor på bestyrelsesmødet.

Det vedlagte notat opsummerer regeringsgrundlaget med fokus på universiteter, forskning, uddannelse og innovation. Af umiddelbar betydning for CBS kan nævnes, at regeringsgrundlaget indeholder nedenstående forslag:

- Justering af kandidatreformen således, at 90 procent af de studerende i 2028 stadig kan tilgå en heltidskandidatuddannelse på 120 ECTS, og der skal oprettes 2.000 ekstra BA pladser, primært indenfor STEM.
- Der skal tilføres 1 mia. kr. varigt til uddannelse og forskning.
- Der skal udarbejdes en national strategi for brugen af kunstig intelligens i hele skole- og uddannelsessektoren.
- Anvendelse af AI forventes at kunne frigøre 30.000 årsværk på tværs af den offentlige sektor.

Rektor indstiller, at:

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

Bilag:

5.1: Firkloverregeringens regeringsgrundlag: betydning for universiteter, forskning, uddannelse og innovation

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Firkløverregeringens regeringsgrundlag: betydning for universiteter, forskning, uddannelse og innovation

Den nye regering præsenterede d. 2. juni sit regeringsgrundlag. Dagen efter blev ministerholdet præsenteret. Christina Egelund fortsætter som uddannelses- og forskningsminister med den tilføjelse, at hun også overtager det hidtidige digitaliseringsministerium, og dermed bliver hun "Forsknings-, uddannelses- og digitaliseringsminister". Christina Egelund bliver også medlem af regeringens koordinationsudvalg.

Samlet vurdering: Regeringsgrundlaget kobler universitets-, forsknings- og innovationspolitikken tættere til konkurrenceevne, europæisk autonomi, digital suverænitet, AI og sikkerhed. Der er signaler om offentligt finansieret forskning på mindst 1 pct. af BNP og en vis opblødning af universitetsreformens 2028-optag. Samtidig peger retningen mod stærkere forventninger om samfundseffekt, erhvervssamarbejde, teknologisk nyttiggørelse og prioritering af STEM og strategiske teknologier.

Hovedbetydning i fire spor

Område	Væsentlig betydning
Universiteterne	Universiteterne placeres mere eksplicit som instrumenter i en national og europæisk dagsorden om autonomi, teknologisk uafhængighed, konkurrenceevne og sikkerhed. Regeringen vil fortsætte universitetsreformen, men foreslår, at 90 pct. af de studerende i 2028 fortsat skal kunne tilgå en 120 ECTS-kandidatuddannelse, hvis de ønsker det. Det dæmper noget af reformpresset, men fastholder behovet for omstilling.
Forskning	Der sættes mål om mindst 1 pct. af BNP til offentligt finansieret forskning og fokus på flere EU-forskningsmidler. Midler og politisk opmærksomhed vil især søge mod AI, kvante, digital suverænitet, life science, energi, forsvarsteknologi, sikkerhed og STEM. Det giver muligheder, men også risiko for, at business- og samfundsvidenskab skal argumentere tydeligere for sin strategiske værdi.
Uddannelse	Regeringen vil udarbejde en national strategi for AI i hele skole- og uddannelsessektoren med fokus på muligheder, prøver/eksamen, digital suverænitet og danske/europæiske løsninger. Der oprettes 2.000 ekstra BA-pladser <i>primært</i> inden for STEM. For universiteterne betyder det fortsat pres for fleksibilitet, livslang læring, teknologiforståelse og arbejdsmarkedsrelevans.

Innovation	Innovationspolitikken kobles tæt til erhvervslivets konkurrenceevne, kapitaladgang og strategiske autonomi. Regeringen lægger op til Iværksætterpakke 2.0, nordisk vækstalliance, nationalt digitalt partnerskab, AI-accelerationsfond, supercomputerkapacitet og opfølgning på viden- og teknologioverførsel efter "følg eller forklar". Universiteterne forventes i stigende grad at levere forskning, talent og samarbejder, der kan skaleres i praksis.
-------------------	---

Tværgående pointer

- Uddannelse og forskning kobles tættere til sikkerhed, autonomi og konkurrenceevne. Regeringsgrundlaget siger eksplicit, at dansk forsknings- og uddannelsespolitik skal spille mere direkte sammen med behovet for europæisk autonomi, uafhængighed og teknologisk uafhængighed.
- STEM prioriteres tydeligt. Det fremgår både af ønsket om 2.000 ekstra BA-pladser på primært STEM-områder og af initiativer om naturvidenskabs-strategi, kvanteforskning, kunstig intelligens og teknologisk suverænit.
- AI bliver et centralt uddannelsespolitisk tema. Regeringen vil udarbejde en national strategi for brugen af kunstig intelligens i hele skole- og uddannelsessektoren, herunder både muligheder for differentieret undervisning og værn mod uhensigtsmæssig brug til prøver og eksamener.
- Kandidatreformen justeres politisk i implementeringen. Den mest konkrete videregående uddannelsespolitiske markering er forslaget om, at 90 pct. af de studerende i 2028 fortsat skal kunne vælge en 120 ECTS heltidskandidat-uddannelse.
- Forskning kobles til erhverv og samfundsbehov. Life science, kvante, AI, forsvarsteknologi og viden-/teknologioverførsel fremhæves som områder, hvor forskning, innovation og produktion skal spille bedre sammen.
- Det fastholdes, at Danmark skal investere mindst én procent af BNP i offentligt finansieret forskning, men der er samtidig en åbning for, at modregningen af EU-midler i den opgørelse afskaffes som incitament til at tiltrække flere EU-forskningsmidler.
- Der afsættes 1 mia. kr. varigt til uddannelse og forskning. Investeringen er omtalt i afsnittet "Børnenes Danmark". Det er uklart hvad investeringen skal bruges på. Der står blot, at investeringen løbende "vil blive prioriteret i finanslove, økonomiaftaler og øvrige udspil".
- Effektiviserings- og frigørelsesambition: En massiv satsning på kunstig intelligens skal give "bedre og hurtigere service og administration" og forventes at kunne frigøre mindst 30.000 årsværk på tværs af den offentlige sektor.

CBS-relevante implikationer

- Regeringsgrundlaget flugter markant med CBS' aktuelle strategiske portefølje: AI og digitalisering, geopolitik og business security samt fremtidens uddannelseslandskab.
- CBS bør positionere business- og samfundsvidenskab som en nødvendig del af Danmarks og Europas strategiske autonomi: regulering, governance, organisation, markeder, ledelse, innovation, kompetencer og implementering.
- CBS' innovationsdagsorden - herunder CSE, erhvervssamarbejde, efter- og videreuddannelse samt samfundspåvirkning - får bedre politisk resonans, hvis den kobles til produktivitet, AI-adoption, digital suverænit og skalerbare løsninger.

- Den politiske aftale om kandidatreformen skal på den korte bane justeres med endnu et (eller flere) forligstillæg, der muliggør både ønsket om, at 90 pct. af de studerende i 2028 fortsat skal kunne tilgå en 120 ECTS-kandidatuddannelse, og at der oprettes 2.000 ekstra BA-pladser *primært* inden for STEM. Dette kræver forhandlinger i forligskredsen. Dette kan påvirke CBS' planlægning af optaget i 2028.
- Den politiske aftale om kandidatreformen skal på den længere bane analyseres og evalueres i 2028 på baggrund af data om kandidatoptaget i 2028. Regeringsgrundlaget og regeringssammensætningen åbner for større justeringer efter evalueringen end hidtil forventet. Der er en vigtig interesse i at påvirke implementeringen og 2028-statusdrøftelsen om kandidatreformen, så kvalitet, internationalisering, fleksibilitet og erhvervsrelevans fastholdes.
- Den politiske vægt på STEM gør det vigtigt, at CBS ikke fremstår som et alternativ til teknologiske satsninger, men som den institution, der får teknologi, marked, ledelse og samfund til at hænge sammen.
- Universiteterne og CBS må med stor sikkerhed formodes at blive omfattet af ambitionen om frigørelse af 30.000 årsværk i den offentlige sektor. De kommende finanslove vil formodentlig udmønte denne ambition.

Muligheder og risici

Muligheder	Risici/opmærksomhedspunkter
Mere offentlig forskning og flere EU-midler kan understøtte større tværfaglige satsninger.	Prioriteringen af STEM kan flytte kapacitet, opmærksomhed og midler væk fra samfundsvidenskabelige universitetsmiljøer, hvis deres strategiske bidrag ikke synliggøres.
AI, digital suverænitet og geopolitik giver CBS et stærkt vindue for forsknings- og uddannelsespositionering.	Justering og målretning af fradrag for uddannelse og forskning med provenu på ca. 1 mia. kr. kan påvirke incitamenter for private investeringer i kompetenceudvikling og forskning.
Viden- og teknologioverførsel, iværksætteri og erhvervssamarbejde får tydeligere politisk medvind.	Universiteterne kan møde stærkere krav om dokumenteret samfundseffekt, kommercialisering og arbejdsmarkedsrelevans.
Opblødningen af 2028-kandidatoptaget kan give bedre tid og rum til kvalitetsfuld reformimplementering.	AI i uddannelse vil kræve hurtig lokal governance for eksamen, læring, data, leverandører og digital suverænitet.

PKT. 6 – FORRETNINGSEFTERSYN FOR MEDARBEJDERPORTEFØLJEN 2026

Spør 1: Løbende og systematisk orientering.

Bestyrelsen forelægges **forretningseftersyn af CBS' medarbejderportefølje samt Statusrapport for Gender Equality Plan 2025.**

CBS' medarbejderportefølje er overordnet stabil, men der ses udviklingstræk, som kalder på fortsat ledelsesmæssigt fokus – særligt på trivsel, tilknytning, diversitet og ledelseskapacitet.

Centrale observationer vedrørende forretningseftersynet:

- Årsværk er steget i 2025, primært drevet af TAP, mens der forventes reduktion i TAP-årsværk i 2027-2030
- Kønsdiversitet i VIP-rekruttering udvikler sig positivt og der fastholdes en høj andel af internationale VIP
- Ledelsesstrukturen er stabil, men andelen af kvindelige ledere er faldet, og ledelsesspænd varierer betydeligt
- Sygefravær og personaleomsætning blandt VIP er steget, sidstnævnte især på seniorniveau
- Trivslen er fortsat høj, men med udfordringer relateret til arbejdspress, processer og kommunikation

Statusrapporten for Gender Equality Plan 2025 viser delvis fremdrift, men fortsat væsentlige udfordringer. CBS opfylder endnu ikke målene for kønsbalance på flere områder – særligt på uddannelser og blandt undervisere – og der er begrænset fremdrift på arbejdet med en samlet personale- og karrierepolitik. Samtidig er governance og datagrundlag på udvalgte områder fortsat under udvikling. Der er derfor behov for skarpere prioritering og stærkere organisatorisk forankring af få centrale indsatser.

Universitetsdirektøren indstiller, at:

- Bestyrelsen tager forretningseftersynet til efterretning
- Bestyrelsen tager status på Gender Equality Plan 2025 til efterretning

Bilag:

6.1: Forretningseftersyn for medarbejderporteføljen 2026

6.2: Statusrapport 2025 for Gender Equality Plan

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026



FORRETNINGSEFTERSYN FOR MEDARBEJDERPORTEFØLJEN 2026

Forretningseftersynet giver overblik over udviklingen i CBS' medarbejderportefølje i perioden 2021–2025 baseret på centrale nøgletal om medarbejdersammensætning, rekruttering, ledelse, løn og trivsel.

Eftersynet viser overordnet stabilitet i medarbejderporteføljen med udviklingstræk på udvalgte områder, herunder TAP-årsværk, internationalisering blandt VIP samt personaleomsætning.

Af forretningseftersynets data ses, at CBS fortsat skal balancere høje ambitioner med krav om prioritering og effektive arbejdsgange, hvilket kræver vedvarende fokus på trivsel, tilknytning og diversitet. Udviklingen håndteres gennem stærk ledelseunderstøttelse og fælles praksis, der understøtter kompetenceudvikling og tilknytning.

HR-partnerfunktionen er et eksempel på at hjælpe ledere og omsætte strategiske mål til konkrete handlinger, så CBS kan udnytte muligheder i en sektor præget af globale og lokale forandringer.

Dette forretningseftersyn peger på indsatser, der både trækker tråde tilbage til tidligere prioriteringer og sætter retning for den videre opfølgning. Det gælder særligt arbejdet med at udvikle og understøtte ledelse på CBS, herunder revision af ledelseskodekset, ledelsesudvikling og fortsat forankring af DEI-træning.

Samtidig er der anledning til at fastholde den positive udvikling i andelen af kvindelige professorer og sikre, at de igangværende forløb om træning i inklusion videreføres og forankres.

Medarbejdere

Forretningseftersynet viser en stigning i det samlede antal årsværk i 2025 efter et markant fald året før. Udviklingen dækker over forskelle mellem personalegrupper, hvor TAP-årsværk stiger relativt mere end VIP-årsværk. Stigningen i TAP-årsværk i 2025 skal bl.a. ses i lyset af strategiske satsninger, implementeringen af kandidatreformen, øgede forskningsmidler samt udvikling og drift af nyt studieadministrativt system.

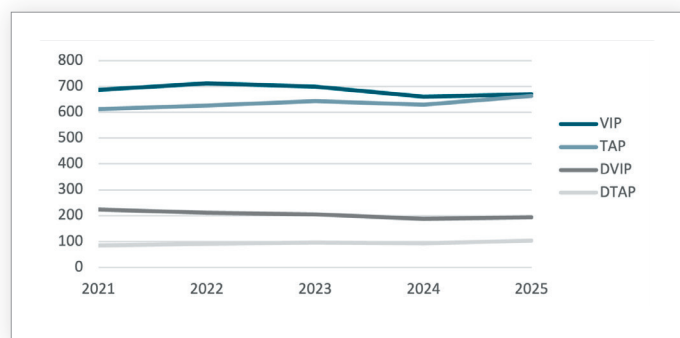
CBS forventer et fald i TAP-årsværk de kommende år som følge af politiske krav og bestyrelsesfastsatte målsætninger. Der er stigende internationalisering blandt VIP. Særligt blandt ph.d. og VIP (junior). Rekrutteringen til VIP-stillinger er over perioden kønsmæssigt stabil, med en tydelig stigning i andelen af kvindelige VIP (senior) i den seneste periode. Udviklingen antages at afspejle det øgede fokus på området.

Årsværk

Stigning i årsværk på 3,8 % i 2025 efter et fald fra 2023 til 2024 på 4,4 %.

Kilde: SLS via Insight

Note: DTAP dækker over studentermedhjælpere, eksamenstilsyn, it-vejledere, it-vagter, piccoliner, piccoloer og studentervejledere.

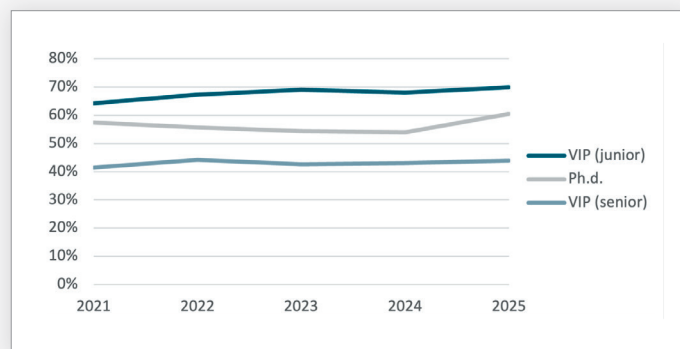


International sammensætning for VIP

➤ Stigning i internationale VIP (med andet statsborgerskab end dansk) på 3 %-point fra 2021 til 2025. Stigning særligt drevet af ph.d. og VIP (junior).

Kilde: SLS via Insight

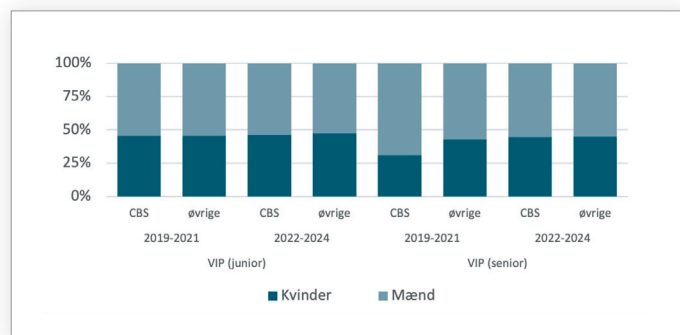
Note: VIP (senior) dækker alle stillingskategorier indenfor lektorer og professorer.



VIP-rekruttering

➤ Stigning i andel af rekrutterede kvinder i VIP (senior-)ansættelser.

Kilde: UFM, datavarehus



Ledere

Antallet af ledelsesårsværk på CBS har været stabilt i perioden, og ledelsesårsværk udgør fortsat omkring 5 % af det samlede medarbejderårsværk. Kønsfordelingen på bestyrelsesniveau følger måltallet på hhv. 50 % kvinder og 50 % mænd.

Generelt er kønsfordelingen på niveau 2-4 inden for måltal. Dog adskiller institutledere sig med en fordeling på 18 % kvinder og 82 % mænd.

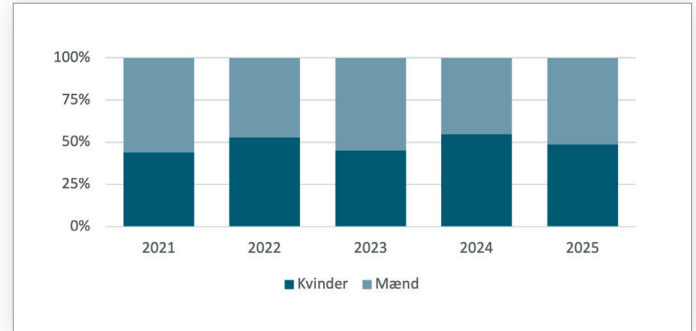
Med hensyn til ledelsesspænd viser forretningseftersynet en betydelig variation i spændvidden for ledere på tværs af resortområder og ledelsesniveauer.

Kønsfordeling

↘ **Fald i antallet af kvindelige ledere fra i gennemsnit 55 % i 2024 til 49 % i 2025.**

Kilde: Core via Insight

Note: Tallene indeholder direktionen, institutledere, kontorchefer samt sekretariatsledere og områdeledere.



Ledelsesspænd

Ledelsesspændet varierer betydeligt alt efter resortområde og ledelsesniveau.

Ledelsesniveau 1	Rektor har 4 ledere i reference			
Ledelsesniveau 2	Prorektor har 11 ledere i reference	Dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning har 3 ledere i reference	Dekan for uddannelse har 3 ledere i reference	Universitetsdirektør har 6 ledere i reference
Ledelsesniveau 3	11 ledere, som har mellem 28 og 129 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	3 ledere, som har mellem 6 og 18 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	3 ledere, som har mellem 5 og 7 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	6 ledere, som har mellem 2 og 8 medarbejdere og/eller mellemledere i reference
Ledelsesniveau 4	12 ledere, som har mellem 4 og 13 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	2 ledere, som har mellem 5 og 17 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	13 ledere, som har mellem 3 og 36 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	22 ledere, som har mellem 1 og 28 medarbejdere og/eller mellemledere i reference
Ledelsesniveau 5			3 ledere, som har mellem 5 og 7 medarbejdere og/eller mellemledere i reference	

Kilde: Core via Insight (headcount)

Sygefravær og personaleomsætning

CBS ligger samlet set under niveauet for de øvrige universiteter, når det gælder kortvarigt sygefravær, mens langvarigt sygefravær ligger på niveau med sektoren. Der ses forskelle mellem personalegrupper og køn, men uden markante afvigelser fra det generelle universitetsbillede, dog med undtagelse af, at langtidssygefravær hhv. ses kortere for kvinder og omvendt længere for mænd sammenlignet med sektoren.

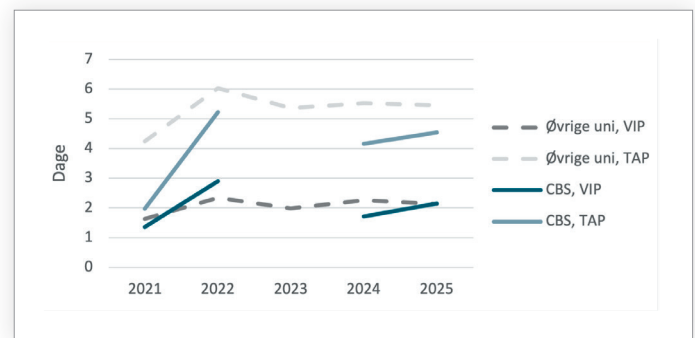
Personaleomsætningen for VIP på CBS er steget fra perioden 2020–2022 til 2023–2025. Udviklingen er mest udtalt blandt VIP (senior), hvor CBS i den seneste periode ligger over benchmark fra øvrige universiteter. Udviklingen kan være følge af tilpassningsrunden 2023. TAP-omsætningen er relativt stabil og på niveau med sektoren.

Kortvarigt sygefravær

➤ Kortvarigt sygefravær er steget fra 2024 til 2025. Det ligger dog under niveauet for de øvrige universiteter. Der ses forskel mellem VIP og TAP.

Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Gns. standardfraværdsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Figuren indeholder alle ansatte undtagen DVIP. Figuren indeholder kun sygefraværdsdage, der er en del af ét sygdomsforløb på færre end 31 dage, og som heller ikke er dage med delvis sygemelding med mulighedserklæring. Fraværet af data for CBS skyldes et databrud i 2023.

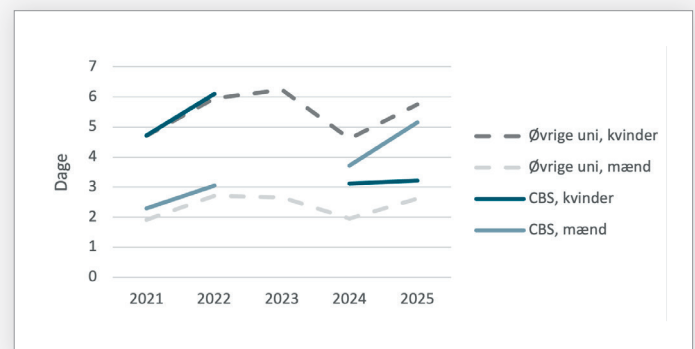


Langvarigt sygefravær

➤ Langvarigt sygefravær er steget fra 2024 til 2025. Det ligger dog på niveau med de øvrige universiteter. Der ses forskel mellem køn.

Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Gns. standardfraværdsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Figuren indeholder alle ansatte undtagen DVIP. Figuren indeholder kun sygefraværdsdage, der er en del af ét sygdomsforløb på flere end 30 dage, eller som er dage med delvis sygemelding med mulighedserklæring. Fraværet af data for CBS skyldes et databrud i 2023.

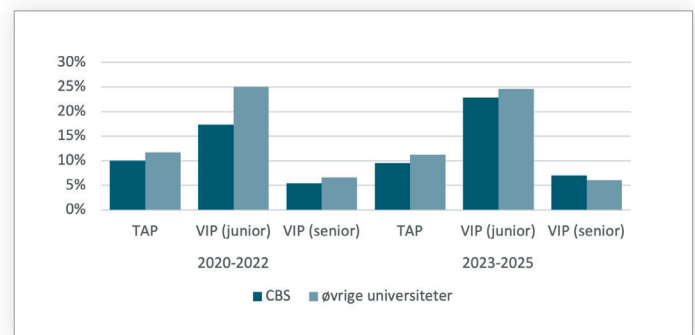


Personaleomsætning

➤ Stigning i personaleomsætning for VIP. VIP (senior) overstiger niveauet for de øvrige universiteter.

Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Højden på søjlen indikerer den gennemsnitlige årlige personaleomsætning i den angivne tre-årige periode. TAP er ekskl. studerende og elever, VIP er ekskl. ph.d. og VA.



Løn

VIP- og TAP-medarbejdere på CBS har i hele perioden haft en højere gennemsnitsløn pr. årsværk end tilsvarende medarbejdere på øvrige universiteter. Løndifferencen er størst for VIP og var stigende frem mod 2024, men reduceres markant i 2025.

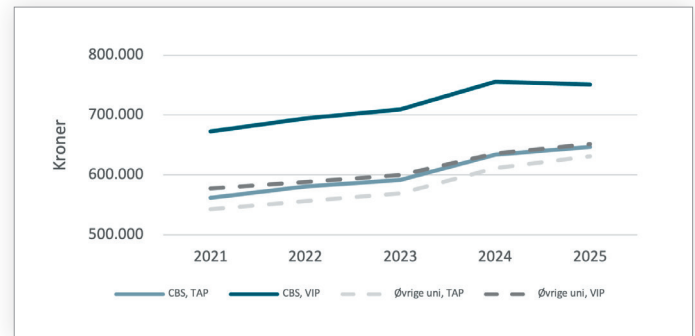
For TAP har lønforskellen været mere stabil over perioden, men falder ligeledes i 2025. Udviklingen peger på en gradvis indsnævring af løngabet mellem CBS og øvrige universiteter, samtidig med at CBS fortsat ligger over gennemsnittet.

Gennemsnitsløn

VIP og TAP er i gennemsnit højere lønnet sammenlignet med andre universiteter. Forskellen er faldende i 2025 for både VIP og TAP.

Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Lønnen opgøres baseret på den faste andel af lønnen i november måned opregnet til årsniveau sammenlagt med summen af engangsvederlag og andre variable løndelev udbetalt de forudgående fire kvartaler. Alle stillingskategorier er indeholdt.



Trivsel

Trivselsmålingen fra 2024 viser med en svarprocent på 81 % og gennemsnitlige vurderinger omkring 3,9–4,0 (vurderingen går fra 1 til 5, hvor 5 er højest) på motivation, arbejdsglæde og tilfredshed. Dette indikerer et solidt fundament, hvorudfra der siden målingen er arbejdet med at realisere strategiens ambition om et engageret og bæredygtigt universitet.

Nærmeste leder vurderes særligt positivt med en score på 4,2, hvilket understreger betydningen af det nære lederskab.

Samtidig peger resultaterne på arbejdsmiljø, arbejdspress, effektive processer samt direktionens kommunikation som centrale udviklingsområder. Indenfor sidste område har det ledt til et særligt fokus i direktionen på tydeligere retning, kommunikation og involvering.

Samlet indikerer målingen behov for at styrke sammenhængen mellem strategiske ambitioner og det oplevede arbejdsmiljø. På den baggrund besluttede Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) tre initiativer: fælles professionalisme, respektfuldt samarbejde og bæredygtigt arbejdsliv.

Statusrapport 2025 for Gender Equality Plan

1. Formål og overordnet vurdering

Denne statusrapport giver en kortfattet opfølgning på CBS' Gender Equality Plan (GEP) for 2025. Rapporten fungerer som mellemårs rapportering mellem CBS' samlede DEI-rapporter, som forelægges bestyrelsen hvert andet år, og skal samtidig understøtte løbende ledelsesmæssig opfølgning samt compliance i forhold til de EU-relaterede krav til monitorering af arbejdet med gender equality.

CBS' overordnede vurdering er, at der i 2025 er delvis fremdrift på flere af GEP'ens områder, men også vedvarende strukturelle udfordringer. Det gælder især kønsbalance i dele af medarbejderporteføljen og på udvalgte uddannelser, kønsbalancen blandt undervisere samt behovet for stærkere governance og datagrundlag på enkelte indikatorer.

Rapportens hovedkonklusion er derfor, at CBS opretholder en aktiv og forankret GEP-indsats, men at målopfyldelsen fortsat er ujævn, og at det videre arbejde med fordel kan koncentreres om få, virkningsfulde og organisatorisk forankrede tiltag.

2. Hovedkonklusioner

CBS har fortsat en aktiv og organisatorisk forankret indsats for at fremme kønsligestilling gennem Gender Equality Planen, og der ses i 2025 fremdrift på flere områder, særligt gennem styrket ledelseskapacitet og øget fokus på inkluderende rekrutteringspraksis.

Samtidig er udviklingen fortsat ujævn. På trods af en overordnet kønsbalance blandt både medarbejdere og studerende ligger flere institutter, administrative enheder og uddannelser fortsat uden for de opstillede målsætninger for kønsbalance, herunder med overvægt af mænd blandt VIP og kvinder blandt TAP. Udfordringerne er særligt tydelige blandt undervisere, især på kandidatniveau, samt på udvalgte uddannelser med skæv repræsentation.

Samtidig er der behov for at styrke den organisatoriske forankring yderligere, herunder en dybere integration af DEI-hensyn i de daglige ledelses- og HR-processer frem for primært kompetenceudviklingsaktiviteter. Endelig peger rapporteringen på et fortsat udviklingsbehov i governance, datagrundlag og opfølgning, ligesom enkelte af GEP'ens oprindelige mål og indikatorer i praksis er vanskelige at monitorere, hvilket kan give anledning til en fremadrettet vurdering af deres anvendelighed.

3. Status på GEP'ens fire prioriterede områder

Nedenfor gives status på GEP'ens mål inden for de fire prioriterede områder. Målopfyldelsen vurderes ud fra samlet faglig vurdering af de gennemførte aktiviteter, opnåede resultater og forventede fremdrift. Vurderingen visualiseres hjælp af følgende farveko-der: grøn (tilfredsstillende status), gul (delvis målopfyldelse eller risiko for forsinkelser) og rød (utilstrækkelig fremdrift eller manglende målopfyldelse).

3.1. Ledelseskapacitet og diversity management

Vurdering: Gul

GEP'en fastlægger som første prioritet, at CBS skal styrke den lokale ledelseskapacitet til at arbejde med diversity management, inklusion og biasbevidst ledelse. Det oprinde- lige sigte var at udvikle en tilbagevendende række lærings- og refleksionsaktiviteter for både formelle ledere og andre medarbejdere med ledelseslignende roller.

CBS har i perioden gennemført DEI-træning for personaleledere og øvrige centrale le- delsesfunktioner. Endvidere er der arbejdet målrettet med bistræning i rekrutterings- processerne. Det betyder, at der er etableret et vigtigt fundament og et fælles sprog for arbejdet med inklusion, diversitet og fair processer – herunder i rekruttering.

Det videre arbejde vil i mindre grad tage form af generelle workshops og i højere grad integreres i den praktiske ledelsesopgave. Det gælder især i relation til rekruttering, ta- lentudvikling, arbejdsfordeling, opfølgning på trivsel og håndtering af arbejdsmiljø- mæssige problemstillinger. CBS har i april 2026 etableret en HR-partnerstruktur, som skal understøtte integrationen af DEI i ledelsespraksis. En sådan bevægelse vil være mere i tråd med GEP'ens intention om reel organisatorisk kapacitetsopbygning.

Mål:

- Den samlede kønssammensætning inden for definerede stillingskategorier blandt både teknisk-administrativt personale (TAP) og videnskabeligt personale (VIP) skal være inden for en fordeling på 40:60 senest i 2032
- Den samlede kønssammensætning inden for de enkelte områder må ikke falde un- der en fordeling på 30:70 mellem kønnene.

Status 2025

	Kønssammen- sætning (Kvinde/Mand)	#institutter/ enheder inden for en 40:60-for- deling	#institutter/ enheder inden for en 30:70-for- deling	#institutter/ enheder under en 30:70-forde- ling
VIP	42:58	6	4	1
TAP	65:35	3	2	6

NB. Fordeling er opgjort for 11 institutter, fordeling af TAP er opgjort for 11 administrative enheder

3.2. Samlet personale- og karrierepolitik

Vurdering: Rød

GEP'en fastsatte som andet prioriteret område, at CBS skulle udvikle en samlet perso- nale- og karrierepolitik med blik for diverse karriereforløb, work-life balance og mere

lige vilkår i karriereudviklingen – herunder i relation til barsel og forældreorlov. Status for 2025 viser, at dette spor endnu ikke er fuldt realiseret i den form, GEP'en oprindeligt lagde op til. Arbejdet med en samlet politik er ikke implementeret som planlagt. CBS har en personalepolitik og der har været fokus på vilkårene for karriereudvikling af særligt VIP. Herudover har det endnu ikke været muligt at etablere et tilstrækkeligt datagrundlag for centrale indikatorer om barsel og brug af støttemekanismer efter endt orlov. Fremskridtet på området er derfor fortsat begrænset, idet GEP'ens ambitioner endnu ikke er omsat til en samlet og tydelig ramme samt et tilstrækkeligt robust monitoreringsgrundlag.

GEP'en blev udviklet i 2021 under andre organisatoriske og regulatoriske forudsætninger. Det bør derfor vurderes, om planens målsætninger og monitoreringsmekanismer fortsat er de mest hensigtsmæssige til at understøtte den ønskede udvikling af gender equality.

Mål:

Samlet politik implementeret inden udgangen af 2022

Status 2025

Endnu ikke realiseret.

3.3. Læringsmiljøer: studerende og undervisere

Vurdering: Rød/gul

Det tredje prioriterede område i GEP'en handler om kønsbalancen blandt både studerende og undervisere. Her opstiller GEP'en klare mål for både den samlede balance og for, at lokale enheder, uddannelser og programmer ikke bør falde under den kritiske grænse på 30:70.

Status viser fortsat betydelige udfordringer. Flere bachelor- og kandidatuddannelser har fortsat en kritisk kønsfordeling blandt de studerende, og billedet er endnu mere udfordrende blandt underviserne, hvor en stor andel af særligt kandidatuddannelserne har en markant kønsskæv fordeling i undervisningstimerne.

Udfordringen handler ikke alene om repræsentation som statistik, men også om kvaliteten af læringsmiljøet og de rollemodeller, som studerende møder gennem deres uddannelse. Dette gælder særligt på kandidatniveau, hvor underrepræsentationen af kvindelige undervisere er markant i flere forløb. Området bør derfor fortsat have høj ledelsesmæssig prioritet.

Mål

- Den samlede kønssammensætning blandt optagne studerende skal fortsat være inden for en fordeling på 40:60
- Kønssammensætningen blandt studerende på de enkelte uddannelser skal være inden for en fordeling på 30:70 senest i 2025
- Den samlede kønssammensætning blandt undervisere på tværs af uddannelser skal være inden for en fordeling på 40:60 senest i 2032

- Kønssammensætningen blandt undervisere på de enkelte uddannelser må ikke overstige en fordeling på 30:70 senest i 2032

Status 2025

	Kønssammen- sætning (Kvinde/ Mand)	#uddannelser inden for en 40:60-forde- ling	#uddannelser inden for en 30:70-forde- ling	#uddannelser under en 30:70-forde- ling
BA-studerende	50:50	7	8	3
KA-studerende	51:49	11	11	12
Undervisere – BA-ud- dannelser	36:64	10	1	17
Undervisere – KA-ud- dannelser	28:72	2	9	17

3.4. Forebyggelse af sexismen, chikane og ekskluderende miljøer

Vurdering: Gul

Det fjerde prioriterede område i GEP'en handler om forebyggelse af sexismen og udvikling af tydelige rapporterings- og håndteringsprocedurer. CBS har i perioden arbejdet med workshops, informationsmateriale og udbredelse af retningslinjer om sexismen og seksuel chikane for medarbejdere og ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. CBS har desuden gennemført bredere awareness-aktiviteter om chikane og tilhørsforhold i studie- og arbejdsmiljøet. Dette arbejde fortsætter med fokus på lokale dialog- og forebyggelsesindsatser.

Der er således etableret en række relevante indsatser, men området er fortsat kendetegnet ved et fragmenteret datagrundlag. CBS tilbyder flere adgangsveje til rådgivning, støtte og håndtering af bekymringer om chikane og krænkende adfærd. Dette øger tilgængeligheden for medarbejdere og studerende, men samtidig skaber de forskellige indgange et behov for koordinering og ledelsesmæssigt overblik på tværs af systemerne.

Mål

- Oplysningsindsats gennemført inden udgangen af 2022
- Tydelige rapporterings- og håndteringsprocedurer implementeret og kommunikeret inden udgangen af 2022

Status 2025

Gennemført men behov for mere struktureret tilgang.

4. Tværgående ledelsesmæssig vurdering

På tværs af de fire prioriterede områder tegner der sig et billede af, at CBS har relevante strukturer og indsatser på plads, men at fremdriften er ujævn, og at resultaterne i flere tilfælde endnu ikke svarer til de ambitioner, som GEP'en opstiller.

For det første er arbejdet med kønsbalance fortsat præget af, at aggregerede tal kan dække over betydelige lokale ubalancer. Der bør derfor fortsat følges op på de områder, hvor ubalancen er mest markant.

For det andet bør næste fase i DEI-arbejdet i højere grad handle om organisatorisk forankring i kerneprocesser, herunder hvordan de enkelte ledere fremmer diversitet, ligestilling og inklusion. Fremdrift skabes ikke alene gennem formelle træningsforløb, men gennem kobling til konkrete beslutninger om rekruttering, undervisning, talentudvikling, trivsel og arbejdsmiljø.

For det tredje er der behov for at styrke datagrundlag og styringsinformation på udvalgte områder. Et mere robust datagrundlag vil både styrke ledelsesopfølgningen og gøre den næste samlede DEI-rapport mere beslutningsrelevant. På enkelte områder er opfølgningen dog begrænset af databeskyttelsesmæssige og metodiske forhold, hvilket reducerer mulighederne for systematisk monitorering. Manglende data skal derfor ikke nødvendigvis fortolkes som manglende indsats eller manglende effekt.

5. Næste skridt

CBS vil i de kommende år prioritere følgende indsatser:

- Skærpet opfølgning på de områder, hvor kønsbalancen fortsat er kritisk – særligt i undervisningen.
- Større integration af DEI i eksisterende ledelses- og HR-processer frem for primært generelle kursusforløb.
- Genbesøg af arbejdet med en mere samlet personale- og karrierepolitisk ramme, så GEP'ens andet prioriterede område styrkes substantielt.

PKT. 7 – ORIENTERING OM IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN HERUNDER STATUS PÅ PRÆKVALIFIKATIONSANSØGNINGER

Spør 1: Løbende og systematisk orientering.

Baggrund

Som led i kandidatreformen skal CBS den 15. september 2026 indsende ansøgninger om prækvalifikation af seks nye uddannelser til ministeriet. Fem uddannelser har planlagt første optag i 2028, mens MSc Business Administration and Applied Economics and Finance (AEF) har planlagt første optag i 2027. Oversigt over de seks uddannelser og deres nuværende arbejdstitler fremgår af bilag 1. Arbejdet er en del af CBS' strategiske porteføljeudvikling og følger den fælles tidsplan for intern godkendelse forud for ansøgning om prækvalifikation. Den overordnede fælles tidsplan fremgår af bilag 2.

Som led i udarbejdelsen af prækvalifikationsansøgninger er der indlagt to interne reviews i processen. Første interne review blev gennemført i april 2026 med fokus på feedback til uddannelsernes akademiske profil, kompetenceprofil og struktur. Feedback fra Akademisk Råd, Uddannelsesforum, Direktionen og CBS Business Panel indarbejdes nu i udviklingsgruppernes prækvalifikationsansøgninger frem mod andet interne review i juni. Bestyrelsen orienteres på mødet den 17. juni 2026, umiddelbart før andet interne review i Uddannelsesforum og Direktionen den 23.-24. juni 2026. Udviklingsgrupperne modtager desuden løbende feedback fra studienævn og aftagerpaneler.

Udover de seks uddannelser der søger prækvalifikation til september 2026, indsendte CBS den 1. februar 2026 ansøgninger om prækvalifikation af to pilotuddannelser med henblik på studiestart i 2027. Den forventede ministerielle afgørelse for ansøgningerne var d. 28. marts 2026, men denne er udskudt som følge af valgudskrivelse. CBS har derfor endnu ikke modtaget afgørelse for de to uddannelser. Der er nu nedsat en ny regering og udpeget en minister, men ministeriet har endnu ikke udmeldt en ny forventet afgørelsesfrist. Udviklingsgrupperne fortsætter arbejdet med at udarbejde studieordningerne, så de er klar til første optag i 2027, hvis ministeriet giver en positiv afgørelse.

Næste skridt for denne ansøgningsrunde

Efter andet interne review i juni af de seks nye uddannelser følger formel godkendelse i direktionen i august 2026, teknisk kvalitetssikring i Educational Development and Quality og indsendelse til ministeriet senest den 15. september 2026. Den forventede ministerielle afgørelse er i november 2026. Herefter udvikles studieordningerne for de nye uddannelser, så de er klar til første optag i 2028. Studieordningen for AEF udvikles, så den er klar til første optag i 2027.

Indstilling

Uddannelsesdekanen orienterer på bestyrelsesmødet om status på implementering af kandidatreformen, herunder arbejdet med prækvalifikation af de seks nye uddannelser og udviklingen af de to pilotuddannelser. Uddannelsesdekanen indstiller, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

7.1: Oversigt over nye uddannelser og pilotuddannelser til prækvalifikation

7.2: Overall timeline for ministerial approval of new programmes

Kort om kandidatreformen (udvikling af nye uddannelser)

Kandidatreformen forpligter alle universiteter til at reducere det samlede optag på 120 ECTS kandidatuddannelser og omlægge en del af studiepladserne til nye formater. Kravene til omlægning er ulige fordelt på tværs af universiteternes hovedområder. For CBS' vedkommende skal der frem mod 2032 omlægges 40% af studiepladserne på de nuværende 120 ECTS-kandidatuddannelser til enten 75 ECTS-kandidatuddannelser eller erhvervs kandidatuddannelser. I april 2025 modtog direktionen 30 forslag til nye kandidatuddannelser via open call. 15 af forslagene sigtede mod studiestart allerede i 2027. Efter drøftelser i Uddannelsesforum, institutlederkræden, Akademisk Råd, blandt studenterrepræsentanter, i CBS Business Panel og i bestyrelsen besluttede direktionen, at to uddannelser skulle udvikles først med henblik på prækvalifikationsansøgning i februar 2026 og forventet studiestart i 2027. Valget af MSc in AI for Business (75 ECTS) og MSc i Strategisk Finansiell Styring (75 ECTS erhvervs kandidat) afspejler fokus på tydelig kernefaglighed, robusthed over tid og stærk efterspørgsel fra både studerende og aftagere. I december 2025 traf direktionen beslutning om kandidatlandskabet fra 2028 og om ændringer i retskrav fra 2029. Beslutningen indebærer lukninger, omlægninger og udvikling af nye uddannelser og sætter retningen for den videre implementering af reformen. Pr. 4. februar er der nedsat seks nye udviklingsgrupper, som skal udvikle og omlægge uddannelser med forventet opstart i henholdsvis 2027 og 2028 og ansøgning om prækvalifikation 15. september 2026.

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Bilag 1. Oversigt over nye uddannelser og pilotuddannelser til prækvalifikation

Til bestyrelsens orientering

1. Seks uddannelser til prækvalifikation

Oversigten viser uddannelsesstitel, om der er tale om en ny uddannelse eller en omlægning, samt første optag for de seks uddannelser, der søger prækvalifikation til september 2026.

Uddannelsesstitel	Type	ECTS	Første optag
MSc Business Administration and Applied Economics and Finance	Omlægning	75	2027
MSc in Business Administration and Geopolitics and Corporate Resilience	Ny uddannelse	75	2028
MSc in Economics and Business Administration in Management	Ny uddannelse	75	2028
MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management	Omlægning	75	2028
MSc in Social Science in Entrepreneurship and Emerging Technologies	Omlægning	75	2028
MSc in Business Administration and Digital Business	Omlægning	120 erhvervskandidat	2028

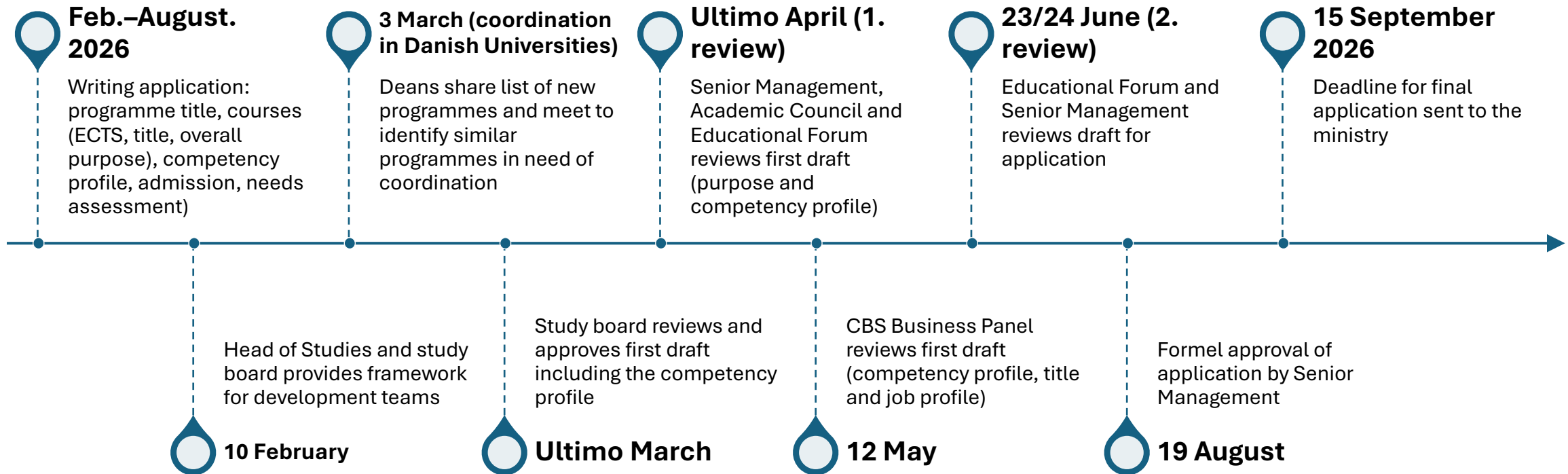
2. To pilotuddannelser

Oversigten viser uddannelsesstitel, om der er tale om en ny uddannelser eller en omlægning, samt første optag for de to pilotuddannelser, der søgte prækvalifikation til fristen februar 2026.

Uddannelsesstitel	Type	ECTS	Første optag
MSc in Business Administration and Artificial Intelligence for Business	Ny uddannelse	75	2027
Cand.merc. i erhvervsøkonomi – Strategisk Finansiell Styring	Ny uddannelse/erhvervskandidat	75	2027

Bilag 2. Overall timeline for ministerial approval of new programmes

Timeline for programmes with first intake in 2027/2028 and deadline for application on 15 September 2026



PKT. 8 - AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk Råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om rådets arbejde. Akademisk Råd har i den forbindelse udarbejdet den vedlagte, korte rapport. Rådet vil præsentere udvalgte punkter mundtligt for bestyrelsen.

Fra Akademisk Råd deltager næstforpersoner professor Kristian Miltersen og lektor Liv Egholm og studenterrepræsentant, Mikkel Andreassen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager rapporten til efterretning og drøfter eventuelle spørgsmål med Akademisk Råd.

Bilag:

8.1: Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2025

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

Academic Council's Annual Report to the CBS Board 2025

This report highlights key discussions that have engaged Academic Council over the past academic year. Our focus remains on safeguarding and strengthening the long-term quality of research and teaching at CBS – core priorities of the institution's overall mission. Academic Council's perspectives are informed by our ongoing engagement with students, faculty, and staff at CBS, as well as with academic and professional communities both in Denmark and abroad. Academic Council is composed of representatives from the faculty, administrative staff, and the student body.

As a starting point, we would like to commend Senior Management for continuing to adopt a participatory approach that benefits CBS and ensures that Academic Council and employees can participate in important academic decisions.

The report outlines discussions from last year and addresses pressing concerns and challenges in the current year. We hope to discuss them in greater depth with the CBS Board at its June meeting.

Key Discussions in 2025

Master's Reform and the Future Educational Portfolio

In last year's report, we commended Senior Management for listening more to the organization and adopting a more bottom-up approach. One example of this was the open call for proposals for one-year full-time and corporate part-time programs in Spring 2025. This call encouraged significant creative thinking within the organization, resulting in over 30 new graduate program proposals. Such enthusiasm sets high expectations for proper feedback and a transparent process for selecting which programs should be further developed.

Unfortunately, Senior Management did not meet these expectations. Feedback was not as detailed as Academic Council had expected and lacked clear reasons for the selection of programs. Academic Council wants to emphasize that we value the bottom-up processes and being involved, as it has shown that students, faculty, and administrative staff are willing to put in extra effort and time to develop the teaching portfolio of CBS. However, maintaining and nurturing this enthusiasm requires Senior Management to consistently show appreciation and recognition of the engagement and effort involved.

During the fall, it became clear that each new program requires another program to be closed at the same time. This was surprising and led to a somewhat chaotic process because (i) it was not clearly communicated as part of the open call, and (ii) the reasons for this policy were neither precise nor clearly explained. Academic Council strongly recommends experimenting with several new one-year and part-time corporate programs, but definitely not shutting down a two-year program immediately for each new launch. In our view, CBS has the financial capacity to temporarily run a larger number of programs with slightly fewer students per program until we better understand students' changing search patterns, the popularity of the new formats, and employers' responses to the evolving labor market. CBS is

not a monopoly provider in the Danish labor market despite its current dominant position; it operates within a competitive market. Furthermore, from Academic Council's perspective, it is not clear why CBS should avoid expanding its number of graduate programs in the long term to better align with the labor market, given that we are a leading player. In our view, our competitive advantage lies in offering higher-quality and more tailored programs through a diverse range of graduate programs. We would welcome a broader discussion of the future of the overall CBS program portfolio, including the number of programs and the ideal sizes for each program.

During the year, Academic Council raised concerns that with the new portfolio of graduate programs, some departments will lack internal CBS graduates with two-year master's degrees within their research areas, among other things undermining their recruitment opportunities.

Societal impact

Societal impact has become one of the main themes in Academic Council's work this year, partly because of the ongoing political focus on the societal returns from public investment in research and higher education, and CBS' commitment to ensuring its societal impact is clear to the broader community. We commend Senior Management for their openness and for including Academic Council in the initial steps to discuss this central issue. Our annual seminar in 2025 included a presentation of the UK Research Excellence Framework. The UK system has grappled with many of the same challenges that CBS now faces. CBS generates substantial societal impact, primarily through research, teaching, and thesis supervision. The more pressing challenge is documentation: how do we capture impact that falls outside traditional bibliometric measures and the success of our graduates? Relevant activities include media appearances, citation of CBS research in policy documents, engagement with firms and public institutions, open-source software, membership of advisory committees, and formation of research spin-offs. Two cross-cutting challenges have shaped the discussion: how to document these activities without creating excessive administrative burden, and how to calibrate and clearly communicate expectations appropriately across individual researchers, departments, and CBS as a whole.

New central systems

Following up on one of last year's key discussions and as also expressed in our 2024 report, we are still concerned regarding the continued expansion of the central administration. In 2025 Academic Council recommended that the CBS Board and Senior Management explore ways to streamline processes and reduce complexity, thereby protecting quality and ensuring that faculty can focus on their core academic tasks of research and teaching. However, many new central systems and initiatives continue to be introduced with limited success. Examples include the HR system *Core*, the new cbs.dk platform, and SIS, the new study administrative system that remains both delayed and costly. What characterizes these projects is that they appear to add complexity rather than reduce it. Instead of supporting academic work, they often create additional layers of coordination, reporting, and administrative navigation. We recommend that the CBS Board and Senior Management explore ways to balance the need for new solutions with their usability and readiness for implementation. The premature

launch of some projects has caused additional frustration and workload for faculty and administrative staff. In particular, the new web pages, cbs.dk, is a showcase of how *not* to replace a university web page system. In fact, it has jeopardized CBS research visibility to an extent where Academic Council would characterize it as severe permanent damage.

AI Implementation

CBS' AI implementation in 2025 has mainly focused on administrative procedures and the teaching site. A few courses for researchers targeting either high-technical issues or teaching related use have been offered, and the AI pilot projects in education were initiated relatively late in 2025. While we welcome the effort to launch teaching supported by and/or in GenAI, we are concerned, that relative to the other Danish universities, CBS seems to lack behind developing competencies among researchers and students. Moreover, since AI pilots in teaching began in 2025, several issues have arisen. First, there is the question of which technical solutions meet our needs. We are currently engaged in a two-year partnership with private ChatGPT for the teaching pilots. Due to the rapid advancement of GenAI and the geopolitical climate, Academic Council has expressed concerns about whether it is best to use third-party platforms or whether there is potential in keeping solutions in-house or collaborating with other Danish universities to ensure sustainability and effectiveness. Second, the legal and intellectual property issues related to AI pilots, bots, etc., remain unresolved, which could hinder developers and researchers from further engaging in creating new tools and courses. While we recognize the unpredictability and speed of GenAI development, we believe more robust solutions are necessary to address these challenges.

Current and upcoming Challenges

Societal Impacts & Innovation

We commend Senior Management for prioritizing a thorough, diligent engagement with the development of societal impact on several fronts. The new Dean of Research, Innovation, and Societal Impact has established a working group to develop a more precise, operational framework. A key priority for Academic Council will be to ensure coherence across the parallel processes currently underway, including the revision of REEAD criteria, work on promotion tracks, revision of CWAC, and CBS' adaptation to the CoARA principles on research assessment reform. This is important to avoid fragmented or conflicting signals to researchers about what counts and how it is recognized. Additionally, the government's requests and funding for innovation highlight the need to further discuss CBS' perspective on innovation. Currently, senior management has proposed three approaches: strategic flagship projects, investment in innovation infrastructure, and continuing existing initiatives. However, Academic Council has not yet been consulted on these issues, so we recommend starting a discussion on CBS' specific view of innovation.

AI Implementation

Academic Council recognizes that artificial intelligence presents both significant opportunities and serious challenges for CBS, and we commend Senior Management for initiating work on an institutional response. However, we are concerned that the current pace and scale of action is not sufficient to match how quickly AI is transforming the university, research, teaching, and learning. We encourage prioritizing a twofold strategy: (i) a more general discussion on how AI affects the ethos and ethics of the university across research, teaching, and students' learning and evaluation, and (ii) a more dedicated, hands-on training of both researchers and students. While there have been initiatives and some AI pilots in teaching settings, CBS has done little to systematically educate researchers and students in AI, leaving competence a private matter, risking to (i) spending of unnecessary resources by individual researchers to gain proficiency and understanding. (ii) Reinforcing inequality and a growing divide among students: those who use AI extensively and effectively, those who use it cautiously, and those who misuse it. (iii) Missing the broad ground discussion on what university teaching is and should be, as well as how to address the alignment between teaching, learning, and assessment. (iv) Make CBS more of an exam and diploma provider than a university offering a unique, research-focused education that prepares students for a labor market where AI skills are increasingly vital. The issue is not AI itself, but the institutional responsibility to ensure that its arrival strengthens rather than erodes the quality, fairness, and relevance of CBS' education. Academic Council suggests a shorter and employee-engaging evaluation of the AI initiatives so far, to establish a clearer direction for the coming years.

Administrative Efficiency Review (*Gennemlysning af administrationen*)

While the intention to streamline processes and reduce complexity is understandable, Academic Council is concerned that the likely outcome of this costly and huge review may instead be further centralization, combined with less local administrative support for faculty in the departments. This concern has high priority for Academic Council, especially because, unlike the general increase in administrative staffing across CBS, departmental administrative staff levels have remained tightly controlled over the past decade. This has occurred despite significant growth in both academic staff and activities, driven in part by rising external funding. From the perspective of faculty, the issue is not simply the number of administrative tasks, but whether administrative structures create value and support the university's *core* mission of research and teaching. Departments rely heavily on highly competent local administrative staff who understand academic work, are sensitive to faculty needs, and know how to navigate the broader CBS system. For faculty, balancing teaching, research, grant applications, workshops, deadlines, and student supervision, these local administrative colleagues are often the "glue" that makes the workday manageable. We recommend that the CBS Board discuss how to ensure that the core of the university, i.e., teaching and research does not suffer in this process. Academic Council recommends a cap on the growing number of initiatives that do not support this core.

Student Engagement and the Quality of Collegial Representation

Academic Council welcomes increased student engagement at CBS, with students playing a stronger role in university life, implementation, and initiatives. Competition among student political actors has boosted engagement and voter turnouts. At the same time, we notice a development that calls for reflection at the CBS Board and in Senior Management. Student politics at CBS is becoming more polarized, increasingly influenced by party-political agendas and not for strengthening governance and representation at CBS. Thereby risking that experienced campaigners outcompete candidates who would otherwise be strong collegial representatives, gradually decreasing the representative quality of study boards and other bodies. We are also concerned that some student political actors refuse to participate in shared forums and new initiatives aimed at uniting elected representatives. This matters for CBS' core mission: in a period with high-stakes educational challenges, including AI, assessment, academic integrity, and program development, CBS depends on collegial bodies that function well and on student representatives who engage seriously with institutional quality. The concern is not diversity of opinion or competition, both of which have had positive effects, but the risk that student representation drifts toward a political sandbox rather than a serious institutional function. We recommend that the CBS Board and Senior Management reflect on how the university can help safeguard formats and structures that reward collaboration and a shared orientation toward educational quality.

PKT. 10 - ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spor 1: Løbende og systematisk orientering.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

10.1: Fortroligt_Status på Nyt SIS implementering juni 2026

10.2: AI Use Case#7 – CRISPED i undervisningen

10.3: Proces for udvikling af strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Møde i CBS bestyrelsen / 17. juni 2026

AI Use Case#7 – CRISPED i undervisningen

Baggrund og formål

Generativ AI er allerede en del af mange studerendes studiepraksis. OMEGA-gruppens* undervisningsværktøj CRISPED (AI as a CRITICAL Sparring Partner in EDucation) bygget i ChatGPT viser, hvordan CBS kan flytte anvendelsen fra uformel hjælp og svarproduktion til en integreret, fagligt styret del af curriculum. Formålet er at styrke de studerendes analytiske tænkning, kritiske refleksion og feedbackproces ved at designe AI som en kritisk sparringspartner, der udfordrer argumenter og antagelser, snarere end som en svarmaskine. Use casen bygger på live undervisning i regi af Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (OM) og giver CBS et konkret grundlag for ansvarlig skalering af AI i undervisningen.

Anvendelse i praksis

I foråret 2025 blev CRISPED anvendt i tre HD1-fag: Erhvervsøkonomi og forretningsforståelse (EOF), Organisering i Teori og Praksis (OTP) og Organisationsøkonomi (ØTO). Der blev udviklet kursus- og tematilpassede AI-assistenten baseret på cases, vejledende løsninger og feedbackprompts. De studerende arbejdede først selvstændigt eller i grupper med en case, lagde derefter deres foreløbige besvarelse til den fag- og tematilpassede GPT og modtog individualiseret feedback på ræsonnement, blinde vinkler og mulige forbedringer. Feedbacken blev brugt til revision, diskussion og underviserstyret debrief. Skaleringen i efteråret 2025, hvor CRISPED blev udvalgt som et af CBS' strategiske AI-projekter (EDQs AI-pilot nr. 15), omfattede flere fag og studier, bl.a. Managerial & Organizational Economics I på HA Almen og omfattede mere end 1.200 studerende; samlet nåede modellen ca. 1.600 studenterforløb i 2025 og involverede omkring 50 undervisere, som blev uddannet. OMEGA-gruppen har samtidig opbygget genbrugelige prompts, undervisningsmaterialer og erfaringer med onboarding af undervisere.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

For undervisningen giver CRISPED mere individuel feedback i store hold uden at fjerne det faglige ansvar fra studerende eller undervisere. For de studerende understøtter værktøjet stærkere refleksion, bedre argumentation, promptkompetence og mere ansvarlig brug af AI. For underviserne kan det løfte diskussionsniveauet, mindske rutineafklaringer og give et fælles afsæt for feedback og debrief. For CBS giver CRISPED en praktisk, allerede afprøvet model for, hvordan AI kan integreres i curriculum på en måde, der kombinerer pædagogisk kvalitet, lige adgang, ansvarlighed og skalerbarhed. Use casen kan derfor fungere som byggesten for bredere standarder, promptbiblioteker og evalueringspraksis på tværs af programmer.

*OMEGA-gruppen består af Carsten Scheiby, Giulio Zichella og Christian Hendriksen, OM. Udarbejdet af Carsten Scheiby, Giulio Zichella og Christian Hendriksen, OMEGA-gruppen. På vegne af CBS AI Board, 29. maj 2026

Foreløbige indsigter og næste skridt

De foreløbige resultater peger på tydelig læringsværdi, men bør læses som erfarings- og evalueringsbaseret evidens snarere end kausal effektmåling. Pilot-/forårsbaseline på tværs af ØTO, OTP og EOF viste 83% tilfredsstillende eller bedre læringsudbytte (48/58) og 3,82/5 i gennemsnitlig feedbackvurdering. I efterårets hovedskalering peger opfølgningerne samme vej: OTP (n=24) viste 91,7% tilfredsstillende eller bedre læringsudbytte og 4,04/5 i feedbackvurdering, mens EOF i december (n=5) viste 80% og 4,00/5. I februar 2026 viste HA Almen-opfølgningen (n=12) 100% tilfredsstillende eller bedre læringsudbytte, 83,3% positiv eller meget positiv feedback, 91,7% brug til informationsøgning og 75% brug til sparring/idégenerering. En central indsigt er, at AI skaber mest værdi, når de studerende først har forsøgt selv, og værktøjet bliver indlejret i undervisningen med et klart didaktisk formål. Tilsvarende er det erfaringen, at implementering af AI i læringsprocesserne ikke blot er et ”teknisk projekt” men lige så meget et organisatorisk projekt, hvor kompetenceudvikling er helt afgørende. Næste skridt er at rykke platform fra CustomGPTs til reelle websites lavet inhouse og videreudvikle de interaktive elementer så oplevelsen bliver bedre for de studerende. OMEGA-gruppen er i gang hermed.

Proces for udvikling af strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Orientering til CBS' bestyrelse, juni 2026

CBS har indledt et arbejde med at udvikle en samlet strategisk ramme for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Arbejdet skal styrke CBS' samlede arbejde med excellent forskning, innovationsamarbejder og samfundsmæssig værdiskabelse i forlængelse af CBS' overordnede strategi *We Transform Society with Business*.

Strategiprocesen er forankret hos dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning og gennemføres i dialog med institutter, forskere, direktion, Akademisk Råd og bestyrelse, samt med input fra eksterne interessenter og samarbejdspartnere.

For at understøtte processen etableres en arbejdsgruppe bestående af dekanen, direktøren for Copenhagen School of Entrepreneurship, chefen for Research and PhD Support Office samt to institutledere og to videnskabelige medarbejdere. De fire sidstnævnte medlemmer er udpeget i fællesskab af institutlederne. Arbejdsgruppen skal understøtte koordineringen af processen og sikre perspektiver fra forskellige dele af CBS.

Baggrund og strategisk retning

CBS leverer allerede forskning af høj international kvalitet med betydelig akademisk gennemslagskraft og har en voksende portefølje af samarbejder med virksomheder, beslutningstagere og andre eksterne aktører. Dette udgør fundamentet for strategiarbejdet.

Samtidig er forventningerne til universiteternes bidrag til innovation og samfundsmæssig værdiskabelse stigende. Innovation og konkurrenceevne er rykket til centrum af den forskningspolitiske dagsorden, og det nye regeringsgrundlag lægger yderligere vægt på forskningens bidrag til vækst, produktivitet, iværksætteri og innovation. Den geopolitiske og sikkerhedspolitiske udvikling har desuden skærpet fokus på forskningens rolle i at styrke samfundets robusthed, konkurrenceevne og evne til at håndtere strategiske udfordringer.

De indledende drøftelser og analyser peger allerede nu på en række foreløbige strategiske pejlemærker, herunder:

- Udvikling af en tydeligere strategisk ramme for forskning, innovation og samfundspåvirkning: *Styrkelse af incitament og understøttende strukturer, så forskning af høj kvalitet i højere grad kan omsættes til innovation, samarbejde og samfundsengagement*
- Styrkelse af datagrundlaget for innovation, samarbejder og samfundsmæssige bidrag: *Udvikling af et stærkere grundlag for at dokumentere og synliggøre den værdi, CBS skaber gennem forskning, innovation og samarbejde, herunder gennem udvikling af relevante indikatorer og aktiv påvirkning af de måle- og evalueringsrammer, der forventes at få stigende betydning i den forsknings- og innovationspolitiske dagsorden*
- Genopbygning og udvikling af forskningskapacitet, herunder især på ph.d.-området: *Styrkelse af CBS' langsigtede forskningskapacitet gennem investeringer i talentudvikling, ph.d.-uddannelse og udviklingen af stærke forskningsmiljøer*
- Styrkelse af praksisnære og eksterne samarbejder: *Udvikling af stærkere samarbejder med virksomheder, offentlige myndigheder og øvrige samfundsaktører med henblik på at styrke forskningens relevans, anvendelse og samfundsmæssige gennemslagskraft.*
- Udvikling af en mere fokuseret fundingstrategi, der understøtter CBS' strategiske prioriteringer: *En mere strategisk anvendelse af ekstern finansiering som redskab til at udvikle forskningskapacitet, styrke prioriterede forskningsområder og understøtte CBS' langsigtede udvikling.*

Processen skal samtidig bidrage til at udvikle en fælles forståelse af centrale begreber som innovation, entreprenørskab og samfundspåvirkning ('societal impact') på tværs af CBS.

Dialog og involvering

Strategiprocesen bygger på bred dialog og involvering på tværs af CBS samt med eksterne interessenter. Ambitionen er at sikre, at strategien bygger på perspektiver fra forskellige forskningsmiljøer og fagområder og kvalificeres gennem input fra relevante samarbejdspartnere uden for CBS.

Institutbesøg

Første fase af strategiprocesen har bestået af en række institutbesøg i april, maj og juni 2026, hvor dekanen har været i dialog med forskere om muligheder, prioriteringer og udfordringer inden for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Besøgene har været præget af stor interesse og nysgerrighed fra universitetets forskere ift. ledelse og bestyrelsens prioriteringer og mål i forhold til innovation og samfundspåvirkning, samt en stor lyst til at bringe viden og erfaringer i spil i udviklingen af indsatser inden for strategien. Der har helt naturligt også været en række spørgsmål om konsekvenserne af det nye strategiske fokus i forhold til forventninger til forskere på CBS fremover.

Akademisk Råd

Akademisk Råd inviteres til løbende at bidrage med perspektiver og kritisk refleksion gennem strategiprocesen. Involveringen skal bidrage til at styrke strategiens faglige kvalitet og forankring på tværs af CBS' forskningsmiljøer.

Innovation and Impact Board

Som led i processen etablerer CBS et nyt Innovation and Impact Board bestående af forskere med forskellige faglige baggrunde, forskningsområder og erfaringer fra hele CBS herunder forskere med speciale i innovation og samfundspåvirkning. Boardet er tænkt som et permanent forum for strategisk drøftelse og udvikling inden for innovation og samfundspåvirkning.

En af boardets første opgaver bliver at bidrage med perspektiver til udviklingen og implementeringen af strategien for forskning, innovation og samfundspåvirkning, herunder hvordan CBS mere systematisk kan dokumentere, synliggøre og understøtte den værdi, der skabes gennem forskning, innovation og eksternt engagement. Boardet vil også bidrage til udviklingen af CBS' ramme for karriere og meritering, så strategien for innovation og samfundspåvirkning afspejles bedst muligt i dette.

REEAD-arbejdsgruppen

I efteråret 2025 nedsatte CBS en arbejdsgruppe med det formål at genbesøge og videreudvikle CBS' meriteringskriterier for videnskabeligt personale, den såkaldte REEAD-model (Research, Education, External Funding, Academic Citizenship, Dissemination). Arbejdsgruppens arbejde vil blive koblet tæt til strategiprocesen, da REEAD er et centralt værktøj til at understøtte de ønskede incitamenter og prioriteringer inden for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Interviews med interne og eksterne aktører

Yderligere input indsamles gennem interviews med forskere samt dialog med eksterne interessenter og samarbejdspartnere. Formålet er at opnå en dybere forståelse af styrker, muligheder og barrierer i relation til forskning, innovation og samfundspåvirkning på tværs af forskellige kontekster.

Dialogen med eksterne aktører skal bidrage til at kvalificere, hvordan CBS kan styrke sin relevans, synlighed og samfundsmæssige værdi gennem samarbejde med erhvervsliv, myndigheder og øvrige samfundsaktører. De indsamlede perspektiver skal samtidig bidrage til at kvalificere de strategiske valg og prioriteringer gennem hele processen.

Proces

Strategiprocesen er planlagt gennemført i tre faser:

1. *Analyse og strategisk afdækning*
 - April-juni 2026: Institutbesøg og indledende input fra ledende organer og administration
 - Juni 2026: Orientering om proces og strategisk retning til CBS' bestyrelse samt konstituerende møde i Innovation and Impact Board

- Juni–august 2026: Indsamling af strukturerede input fra institutter og forskere
2. *Udvikling og kvalificering af strategi*
 - September 2026: Udarbejdelse af første strategiudkast
 - Oktober 2026: Drøftelse af strategiudkast med bestyrelse, Akademisk Råd og øvrige relevante fora
 3. *Konsolidering og beslutning*
 - November 2026: Formel høring
 - December 2026: Endelig godkendelse i direktion og bestyrelse