

Referat af CBS-bestyrelsesmøde d. 17. juni 2026

Deltagere:

- *Fra bestyrelsen:* Fungerende bestyrelsesleder Lilian Mogensen, Louisa Loran, Marie Louise Mors (online), Eva Boxenbaum, Lise Balslev, Pui Lau (online), Nikolai Tange Kristensen og Luna Nova Solhave.
- *Fra direktionen:* Rektor Peter Møllgaard, prorektor Inger Askehave, universitetsdirektør Arnold Boon, dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning Morten Frederiksen og uddannelsesdekan Anna Thomasson.
- *Fra sekretariatet:* tidligere sekretær for bestyrelsen Karen Boll og sekretær for bestyrelsen Mette Marie Schou Poulsen.
- *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.
- *Afbud:* David Hellemann, Gunnar Bovim og Anni Søborg.

1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelseslederen bød velkommen.

Dagsordenen blev godkendt. Bestyrelseslederen erklærede sig inhabil ift. til punkt 11. Ingen øvrige medlemmer af bestyrelsen erklærede sig inhabile ift. mødets dagsordenspunkter.

2. Oplæg fra Jørgen Søndergaard og drøftelse af Fremtidens Universiteter med CBS' bestyrelse

Jørgen Søndergaard præsenterede hovedpointer fra bogen *Fremtidens universiteter, med fokus på strukturelle udfordringer i det danske universitetssystem*.

Bestyrelsen takkede for et godt oplæg med en skarp problemdefinition. I den efterfølgende drøftelse fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Spørgsmål til harmonisering af fag, herunder forskelle i indhold og niveau på tværs af tilsyneladende ens fag på forskellige uddannelser.
- Bekymringer ved en opdeling i elite- og massesporet, herunder risikoen for svækket forskningsbaseret undervisning og mindre kontakt mellem studerende og forskningsaktive undervisere.
- Opmærksomhed på, at uddannelsessystemet også varetager bredere samfundsmæssige og politiske formål, hvilket kan vanskeliggøre strukturelle ændringer i sektoren.
- Spørgsmål til, hvordan bogens reformforslagene vil kunne omsættes i praksis, samt i hvilken grad der er dialog med politiske aktører.

Rektor afsluttede med at fremhæve, at bogen også rejser vigtige spørgsmål om arbejdsdeling, governance og vigtigheden af at respektere forskernes faglige autonomi.

Bestyrelseslederen takkede for oplægget og de fremførte synspunkter og konkluderede, at bestyrelsen tog drøftelsen til efterretning.

3. Godkendelse af Q1, økonomiopfølgning for 2026

Universitetsdirektøren fremhævede, at CBS står i en robust økonomisk situation med et solidt budget og forventning om et resultat på 49 mio. kr. Indtægtsudviklingen er positiv, bl.a. drevet af øget STÅ-aktivitet, mens omkostningsniveauet vurderes som overordnet stabilt.

I drøftelsen af økonomiopfølgningen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Spørgsmål til baggrunden for de øgede indtægter, herunder udviklingen i statstilskuddet, samt de stigende administrative omkostninger. Det blev oplyst, at det øgede basisforskningstilskud er indarbejdet i Q1 og bl.a. skal anvendes til ansættelse af flere videnskabelige medarbejdere og til CBS' strategiske satsninger.
- Opmærksomhed på udviklingen i administrative årsværk (TAP), og spørgsmål til om stigningen er midlertidig og konsekvenser af f.eks. øgede IT-udgifter, herunder relateret til Nyt SIS.
- Hertil blev det noteret, at stigningen i administrative årsværk er forudset i flerårsbudgettet, herunder en midlertidig stigning i 2026, efterfulgt af en planlagt reduktion med netto 15 årsværk hvert år frem mod 2029.
- Orientering om en igangværende gennemlysning af administrative opgaver med fokus på prioritering af kerneopgaver, reduktion af overlap samt fokus på mulige effektiviseringer gennem standardisering og IT.

Bestyrelsen kvitterede for direktionens arbejde med gennemlysningsprocessen.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen godkendte Q1-økonomiopfølgningen for 2026.

4. Temadrøftelse af studieintensitet på CBS

Uddannelsesdekanen præsenterede status og mulige årsager til den faldende studieintensitet. Der blev samtidig peget på flere spor for det videre arbejde for at øge studieintensitet.

I den efterfølgende drøftelse, fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Behov for klare ambitioner og skærpede krav til de studerende, herunder f.eks. overvejelser om tilstedeværelseskrav (som er kendt fra udenlandske universiteter) og justering af eksamensformer.
- Opmærksomhed på, at kvaliteten af undervisningen, didaktik og studiemiljø er afgørende drivere for motivation og studieaktivitet – ikke alene antallet af undervisningstimer.
- Behov for stærkere faglige og sociale fællesskaber samt arbejde med et attraktivt studiemiljø, herunder vigtigheden af også at trække på erfaringer fra andre universiteter med lign udfordringer.
- At studiejob er en central del af CBS' studerendes profil, og at balancen mellem studie og arbejde bør indgå i de videre overvejelser.
- Efterspørgsel efter bedre data og en dybere forståelse af årsagerne bag den lavere studieintensitet, herunder f.eks. betydningen af AI.
- Der blev peget på, at der på nogle uddannelser kan være lav dumpeprocent i visse eksamensformer, samt at en skærpelse af kravene kan medføre lavere evalueringer af fag fra de studerende.

Rektor afsluttede med at fremhæve, at den faldende studieintensitet er alvorlig og at denne kan få betydning for CBS' rammekontrakt og omdømme. Rektor understregede behovet for en klar ambition, og der var opbakning i bestyrelsen til et pejlemærke om 37 timers studieaktivitet, samtidig med at indsatserne for at højne

studieintensiteten må tilpasses de enkelte uddannelser. Rektor understregede, at arbejdet med studieintensitet er en central del af CBS' kerneopgave.

Bestyrelseslederen takkede for de mange input og konkluderede at disse vil blive brugt i CBS' videre arbejde med at vende udviklingen inden for en kortere tidshorisont. Bestyrelsen ønsker løbende at følge handlingsplan og udviklingen

5. Orientering om den aktuelle politiske situation

Rektor orienterede kort om den aktuelle politiske situation, herunder dannelsen af en ny regering og genudpegningen af Christina Egelund som minister for uddannelses- og forskningsområdet samt digitalisering. Rektor fremhævede, at dette giver gode muligheder for fortsat samarbejde, herunder i relation til CBS' arbejde med AI. Der blev spurgt ind til den politiske modtagelse af initiativet *Brug for Business*. Rektor oplyste, at initiativet generelt er blevet positivt modtaget, og at der arbejdes videre med politisk dialog herom.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

6. Forretningseftersyn for Medarbejderportefølje 2026

Universitetsdirektøren præsenterede forretningseftersynet for medarbejderporteføljen samt status på Gender Equality Plan. Det blev fremhævet, at der arbejdes aktivt med at skabe fremdrift, herunder gennem HR-partnerfunktionen, men at der fortsat er områder, hvor målene endnu ikke er nået.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Nødvendigheden af en plan for udviklingen i TAP-området, herunder i lyset af det nye regeringsgrundlag, og direktionen fremhævede i den forbindelse den budgetterede nettoreduktion på 15 årsværk om året i 2027-2029 som rammesættende for gennemlysningsprocessen.
- Refleksioner over fordelingen af undervisning, særligt på kandidatniveau, hvor der er prestige i undervisningen, og hvor undervisningen kan fordeles mere differentieret med hensyn til at sikre kvalitet.
- Behov for en vedholdende indsats og eventuelt mere ambitiøse mål, herunder fokus på pipeline til tunge ledelsespøster.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog forretningseftersynet og Statusrapport 2025 for Gender Equality Plan til efterretning.

7. Orientering om implementering af kandidatreformen herunder status på prækvalifikationsansøgninger

Uddannelsesdekanen orienterede om status på arbejdet med prækvalifikation af seks nye uddannelser samt to pilotuddannelser. Det blev fremhævet, at erhvervs kandidatuddannelserne giver nye muligheder for fleksibilitet i uddannelsesporteføljen, og at der er positiv interesse fra aftagere.

Det blev samtidig oplyst, at der i efteråret vil blive indledt en proces med henblik på at vurdere behovet for eventuelle lukninger af uddannelser, og at bestyrelsen vil blive inddraget i dette arbejde.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på behovet for fortsat dialog med aftagere samt opmærksomhed på vigtigheden af, at have engelsksprogede uddannelses titler også til de danske uddannelser.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

8. Akademisk Råds rapport til bestyrelsen

Akademisk Råd præsenterede hovedpointerne fra den årlige rapport til bestyrelsen med fokus på fire temaer: research, innovation og societal impact, gennemlysning af administrative opgaver, AI på CBS samt studieintensitet.

Akademisk Råd fremhævede behovet for en bred forståelse af impact, hvor både forskning, undervisning og samfundsbidrag indgår. Det blev understreget, at CBS allerede skaber betydelig impact, men at dokumentationen heraf bør styrkes, herunder gennem nye rammer for meritring. Samtidig blev det fremhævet, at innovation bør forstås bredt og ikke snævert som teknologidrevet, samt at der bør være plads til eksperimenter og forskelligartede forskningsspor.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på:

- Behov for at balancere strategiske initiativer med frihed til forskningsområder uden for aktuelle trends.
- Opmærksomhed på, at impact ofte udvikles over tid og er vanskeligt at måle.
- Ønske om at bringe CBS' egen forskning mere aktivt i spil i forståelsen af impact og samfundsbidrag.
- Betydningen af at huske at synliggøre CBS' samlede bidrag, herunder også forskning, som ligger uden for strategiske initiativer.

Akademisk Råd kvitterede for inddragelse i gennemlysningsprocessen og fremhævede bekymring over udviklingen i forholdet mellem TAP og VIP. Der blev peget på en vækst i administrative funktioner og nye centrale funktioner, herunder IT og strategiske, organisatoriske initiativer, samt behov for at vurdere værdi og relevans i forhold til kerneopgaverne.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på:

- Behov for forståelse for prioritering mellem drift og strategiske initiativer.
- Vigtigheden af at sikre ressourcer til den nære drift og støttefunktioner på institutterne.
- Betydningen af en faktabaseret tilgang til udviklingen i administrative omkostninger og opgaver.

Akademisk Råd anerkendte CBS' arbejde med AI, men pegede på behov for øget tempo og skalering. Det blev fremhævet, at AI i dag anvendes meget forskelligt blandt studerende, og VIP og TAP medarbejdere, og at der med fordel kunne fokuseres på en fælles tilgang til kompetenceudvikling, pædagogik og anvendelse.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på:

- Behov for en mere samlet tilgang til AI i undervisning, herunder støtte til revision af læringsmål og eksamensformer.
- Opmærksomhed på ulighed i anvendelsen af AI blandt studerende. Vigtigheden af at tænke AI ind i didaktik og uddannelsesdesign.
- Behov for afklaring af dataforhold og teknisk infrastruktur samt mulighed for at opskalere løsninger.

Akademisk Råd pegede slutteligt på flere forklaringer på faldet i studieintensitet, herunder øget studiearbejde, ændret studiekultur og anvendelsen af AI. Det blev fremhævet, at de studerende i højere grad tilrettelægger deres indsats efter eksamensformerne, og at studiekulturen på CBS er præget af konkurrence og individualisering.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på:

- Betydningen af eksamensformer som styrende for de studerendes adfærd.
- Behov for at styrke studiemiljø og fællesskaber som drivere for engagement.
- Opmærksomhed på sammenhængen mellem studie og studiejob som en integreret del af CBS-modellen.
- Samt på refleksioner over studenterengagement og studenterpolitik, herunder tegn på øget polarisering, som kan svække samarbejde og fælles fora, samt behovet for at styrke rammerne for tværgående engagement blandt de studerende.

Rektor kvitterede for rapportens tydelighed og fremhævede, at de rejste kritikpunkter er væsentlige og skal tages alvorligt. Rektor understregede, at Akademisk Råd spiller en vigtig rolle som både kritisk og konstruktiv medspiller i arbejdet med de centrale udviklingsspor for CBS.

Bestyrelseslederen takkede for drøftelsen og for anerkendelsen af, at Akademisk Råd involveres i forandringsprocesser og konkluderede, at bestyrelsen tog rapporten til efterretning og vil fortsætte dialogen med Akademisk Råd.

9. Fortrolig: Orientering om beredskab/proces for succession i direktionen og i bestyrelsen

10. Øvrige meddelelser og eventuelt

Bestyrelseslederen orienterede om, at bestyrelsesseminaret i oktober er flyttet til januar 2027, og at der i stedet afholdes et ordinært bestyrelsesmøde den 28. september 2026.

Der blev endvidere orienteret om etableringen af et nyt dokumentrum i FirstAgenda med centrale dokumenter for bestyrelsen samt bestyrelsesmateriale.

Rektor fremhævede, at de skriftlige orienteringer under punktet samlet set understøtter centrale udviklingsspor for CBS, herunder digitalisering, AI og arbejdet med forskning, innovation og samfundspåvirkning. Der blev desuden givet en fortrolig orientering om status på Nyt SIS.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog orienteringerne til efterretning.

11. Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor

12. Lukket: Bestyrelsens egen tid

Der refereres ikke fra dette punkt.