

PKT. 1 - GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 28. september 2026 afholdes som fysisk møde kl. 15.00-19.00 på CBS Kilen, K.1.53, 2000 Frederiksberg.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Dagsorden for bestyrelsesmøde den 28. september 2026.

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

Forslag til dagsorden for ordinært bestyrelsesmøde den 28. september 2026

Tid:

Kl. 15.00-19.00

Sted:

CBS Kilen, K.1.53

Afbud:

- Nikolai Tange

Online

- David Hellemann

Gæster:

- Mette Marie Schou Poulsen, rådgiver for rektor og sekretær for bestyrelsen, deltager i hele mødet.
- Morten Andreas Krogh, sekretærsekundant for bestyrelsen, deltager i hele mødet.
- Anne Reff Pedersen, Prodekan for Executive Education og Anne Marie Jess Hansen, Direktør CBS Executive Fonden, deltager i punkt 7.

Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	15.00-15.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 28. september 2026</i>
		A-punkter
2	15.05-15.50	Temadrøftelse om strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning <i>Bilag:</i> <i>2.1 CBS' Strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Udkast til strategisk retning og afledte scenarier. September 2026.</i>
3	15.50-16.10	Afrapportering på CBS' strategiske initiativer 2026

		<i>Bilag:</i> 3.1 Afrapportering på CBS' strategiske initiativer 2026 3.2 CBS Strategihierarki
4	16.10-16.35	CBS' økonomi og justering i administrative årsværk - Godkendelse af Q2 prognose 2026 - Godkendelse af budgetrammenotat 2027-2030 <i>Bilag:</i> 4.1 Q2 2026 prognose for CBS 4.2 Teknisk budgetrammenotat 2027-2030 4.3 Udvikling af CBS' medarbejderstab 2021-2026
5	16.35-16.55	Lukket punkt
6	16.55-17.00	Godkendelse af koncept for bestyrelsens evaluering <i>Bilag:</i> 6.1 Koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering
	17.00-17.15	Pause
		B-punkter
7	17.15-18.00	Creating the Educational Landscape for the Future - Forretningseftersyn af CBS' efter- og videreuddannelsesportefølje 2026 - Orientering om samarbejdet mellem CBS og CBS Executive Fonden (Anna, Peter) - Orientering om status på implementering af kandidatreformen: Status på porteføljeudviklingen samt sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser <i>Bilag:</i> 7.1 Forretningseftersyn af efter- og videreuddannelsesporteføljen 2026 7.2 Lukket Udkast til samarbejdsaftale mellem CBS og CBS Executive Fonden 7.3 Politisk kontekst og porteføljeudvikling på CBS 7.4 Sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser
8	18.00-18.10	Orientering om den aktuelle politiske situation <i>Ingen bilag</i>
9	18.10-18.20	Øvrige meddelelser og evt. - Lukket: Skriftlig orientering om årlig afrapportering på forskningssikkerhed - Lukket: Status på Nyt SIS september 2026 - Usecases: eksempler på brug af AI på CBS

		<i>Bilag</i> <i>9.1 Lukket: Årlig afrapportering på forskningssikkerhed</i> <i>9.2 Lukket: Status på Nyt-SIS implementering september 2026</i> <i>9.3 AI Use Cases #8</i>
10	18.20-18.50	Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor
11	18.50-19.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid

PKT. 2 - TEMADRØFTELSE OM STRATEGI FOR FORSKNING, INNOVATION OG SAMFUNDSPÅVIRKNING

Bestyrelsen blev i juni 2026 orienteret om processen for en samlet strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning.

Strategiarbejdet tager afsæt i CBS' overordnede strategi *We Transform Society with Business* og et ønske om at sætte en tydeligere strategisk retning for forskningsområdet. CBS' forskning udvikles allerede i vid udstrækning i samarbejde med virksomheder og andre samfundsaktører.

Der ligger et stort potentiale i at styrke rammerne for denne form for samskabelse, og det stemmer overens med bestyrelsens ønske om, at CBS arbejder mere strategisk og systematisk med societal impact. Samtidig er forventningerne til universiteternes bidrag til innovation og videnudveksling stigende. Det gælder blandt andet den forventede ændring af universitetsloven, hvor innovation tilføjes som en kerneopgave for universiteterne på linje med forskning og uddannelse. CBS er allerede i gang med at videreudvikle Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) og styrke rammerne for forskningsbaseret innovation som en del af denne udvikling.

Strategien skal bygge videre på CBS' stærke forskningsmæssige fundament og sætte en tydeligere retning for, hvordan CBS kan styrke forskning, innovation og samfundspåvirkning og sammenhængen mellem dem. Ambitionen er at skabe bedre rammer for et tættere samspil mellem forskning og omverdenen, hvor spørgsmål, viden og nye løsninger kan udvikles i fællesskab og skabe værdi for både forskning, virksomheder og samfund.

Siden bestyrelsens orientering i juni er der igangsat en bred inputproces med blandt andet institutbesøg, interviews og dialog med forskere samt input fra relevante interne og eksterne interessenter. Der er desuden etableret et Innovation & Societal Impact Board med en bredt sammensat gruppe af CBS-forskere, som bidrager til udviklingen af strategiens forståelse af innovation og samfundspåvirkning og fungerer som faglig sparringspartner i processen med at udvikle og implementere strategien. Strategiarbejdet trækker desuden på eksisterende forskning og viden på området samt inspiration fra andre universiteter og den bredere forsknings- og innovationspolitiske udvikling.

På bestyrelsesmødet vil dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning, Morten Frederiksen præsentere hovedresultaterne fra inputfasen og den foreløbige strategiske retning. Formålet med drøftelsen er at give bestyrelsen mulighed for at kvalificere strategiens overordnede retning og centrale strategiske valg, inden strategien færdiggøres. Bestyrelsen inviteres til særligt at forholde sig til nogle af de balancer og prioriteringer, som har betydning for, hvordan strategiens ambition omsættes i praksis.

Bilagets opbygning

Bilaget er bygget op i to dele, som er markeret forskelligt:

1. Udkast til strategisk retning

Strategiteksten, markeret med mørkeblå, viser konturen af den strategi, der er ved at tage form, herunder strategiens rationale og ambition, forståelsen af centrale begreber, den overordnede strategiske model, strategiske bevægelser og fokusområder. Denne del er skrevet på et overordnet og langsigtet niveau og er tænkt som en strategisk ramme uden en 'udløbsdato'. Strategien skal sætte retning for CBS som helhed, mens den konkrete implementering og prioritering af indsatser vil ske løbende i direktionen og på institutniveau, blandt andet gennem tematiske satsninger, politikker, organisatoriske prioriteringer og

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

PKT. 2 - STRATEGI FOR FORSKNING, INNOVATION OG SAMFUNDSPÅVIRKNING

2. Refleksioner over strategiske valg og afledte konsekvenser

De grå bokse indeholder refleksioner over centrale strategiske valg, balancer og mulige konsekvenser af den foreslåede strategiske retning. Disse dele er ikke forslag til formuleringer i den endelige strategi, men skal synliggøre, hvad forskellige prioriteringer kan betyde for CBS og danne grundlag for bestyrelsens drøftelse.

Direktionen ser særligt to områder, hvor forskellige strategiske valg kan få væsentlige konsekvenser for prioritering og ressourceanvendelse og ser frem til at høre bestyrelsens input hertil:

- Vægtningen mellem forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement:
Et valg vedrører, hvilke former for forskningsbaseret eksternt engagement CBS især skal styrke og understøtte – fra formidling og videndeling til længerevarende samarbejde, samskabelse, innovation og entreprenørskab.
- Ekstern funding som strategisk redskab:
Et andet valg vedrører, hvilken rolle eksternt finansieret forskning skal spille i fremtidens forskning på CBS, herunder hvilke former for funding og aktiviteter CBS bør prioritere, når både forsknings- og supportressourcer er begrænsede.

Drøftelsen skal dermed også bidrage til at kvalificere den fremtidige sammenhæng mellem strategiske ambitioner, aktiviteter og ressourceprioriteringer.

Videre proces og indstilling

Efter bestyrelsesmødet vil bestyrelsens input indgå i det videre arbejde med det samlede strategiudkast, som kvalificeres og drøftes med organisationen i oktober og november. Bestyrelsen forelægges det endelige strategiudkast til godkendelse i december 2026.

Direktionen indstiller, at bestyrelsen drøfter den foreløbige strategiske retning og giver input til centrale strategiske valg, balancer og prioriteringer, herunder særligt:

- vægtningen mellem forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement og samfundspåvirkning
- den rolle eksternt finansieret forskning skal spille som strategisk redskab og i realiseringen af strategien.

Bilag:

2.1 CBS' Strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Udkast til strategisk retning og afledte scenarier. September 2026.

CBS' strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Udkast til strategisk retning og afledte scenarier

Notat til CBS' bestyrelse, september 2026

Notatet er bygget op i to dele: Strategiteksten, markeret med mørkeblå, er et tidligt udkast til CBS' strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning, mens de grå bokse indeholder refleksioner over centrale strategiske valg og balancer samt peger på igangværende aktiviteter. Strategiudkastet skitserer en langsigtet strategisk ramme for CBS, mens refleksionerne skal åbne for en drøftelse af de valg, prioriteringer og resourcehensyn, der knytter sig til strategien.

Implementeringen af strategien bygger videre på eksisterende aktiviteter, kompetencer og organisatoriske kapaciteter inden for forskning, innovation og samfundspåvirkning. Den foreslåede strategiske retning peger samtidig på behov for nye prioriteringer. Det gælder blandt andet, hvilke former for eksternt engagement CBS særligt skal understøtte, hvordan support og incitamenter skal udvikles, og hvordan ambitionerne skal afspejles i prioriteringen af ressourcer.

1. Hvorfor en strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning?

CBS har et stærkt forskningsmæssigt fundament. Vi bedriver forskning af høj international kvalitet og med betydelig akademisk gennemslagskraft. CBS' forskning bidrager allerede på mange måder til udviklingen af virksomheder, offentlige institutioner og samfund.

Samtidig er forventningerne til universiteternes rolle under forandring. Forskning forventes i stigende grad at bidrage til innovation, videncirkulation og håndtering af komplekse samfundsmæssige udfordringer. For CBS skaber det både en mulighed og et ansvar. Med afsæt i vores forskningsmæssige styrker er vi særligt godt placeret til at udvikle viden, der kan forme beslutninger, praksisser, virksomheder, institutioner og samfund.

Strategien skal sætte en fælles retning for, hvordan CBS styrker forskning, innovation og samfundspåvirkning og forbindelserne mellem dem.

Strategien handler grundlæggende om at maksimere den forskel, CBS' forskning gør.

2. Forskning, innovation og samfundspåvirkning på CBS

CBS' bidrag til samfundet tager afsæt i forskning af høj kvalitet. Fri, nysgerrighedsdrevet og indsigtsorienteret forskning er en grundlæggende forudsætning for universitetets virke og for udviklingen af ny viden. Forskningen finder sted inden for de rammer for forskningsintegritet og akademisk frihed, der fremgår af [Det danske kodeks for integritet i forskning \(2026\)](#).

En central vej fra forskning til samfund er gennem CBS' forskningsbaserede uddannelser. Gennem vores kandidater bringes ny viden, perspektiver og kompetencer i spil i virksomheder, offentlige institutioner og samfundet bredt.

Forskningen foregår ikke i et vakuum. CBS' forskning udvikles og bringes i spil gennem mange former for samspil med virksomheder, offentlige institutioner, organisationer og andre samfundsaktører. Sådanne relationer kan både styrke forskningens kvalitet og relevans og skabe grundlag for innovation og samfundspåvirkning.

Samfundspåvirkning kan opstå ad forskellige veje, have forskellige tidshorisonter og antage forskellige former. CBS' forskning kan eksempelvis bidrage til ændringer i virksomheders praksis og beslutninger, udvikling af organisationer og brancher, offentlig politik og regulering, nye virksomheder og løsninger eller nye måder at forstå og håndtere komplekse samfundsudfordringer på.

CBS' forskning bringes i spil gennem forskningsbaseret eksternt engagement, hvor viden gøres tilgængelig, anvendes og videreudvikles i samspil med aktører uden for

universitetet. Eksternt engagement kan antage forskellige former – fra formidling og videndeling til samarbejde, samskabelse, innovation og entreprenørskab – og udgør forskellige veje, hvorigennem forskning kan bidrage til samfundet.

Innovation er business

Innovation på CBS skal forstås med afsæt i CBS' profil som business school og universitet inden for social sciences and humanities (SSH). Innovation forbindes ofte med teknologiske opfindelser, patenter og kommercialisering. På CBS omfatter innovation både entreprenørskab og kommercialisering, men også andre former for udvikling af ny viden, der kan skabe forandring i virksomheder og samfund.

CBS' forskning kan således bidrage til innovation gennem blandt andet udvikling af nye forretningsmodeller, organisations- og ledelsesformer, økonomiske modeller, politikker og institutionelle løsninger samt nye måder at forstå og håndtere komplekse samfundsudfordringer på. Innovation kan ske gennem samarbejde og samskabelse med eksterne aktører og gennem forskningsbaseret entreprenørskab og etablering af nye virksomheder.

CBS skal styrke rammerne for disse former for innovation og skabe bedre betingelser for, at de kan udvikles med afsæt i forskning af høj kvalitet.

Forskellige veje til samfundspåvirkning

Samfundspåvirkning opstår ofte over tid og i samspil med mange aktører. Det er ikke altid muligt direkte at styre eller dokumentere den endelige effekt af forskningen. Strategiens fokus er at styrke de veje og relationer, der øger mulighederne for, at forskningen får betydning uden for universitetet.

Figur 1 (se sidst i dokumentet) viser forskellige veje, hvorigennem CBS' forskning kan bringes i spil uden for akademiet: **Formidling** ('Dissemination') gør forskning tilgængelig og relevant for eksterne målgrupper. **Innovation** indebærer et mere gensidigt samspil med eksterne aktører og kan blandt andet ske gennem **samarbejde og samskabelse** samt **venture creation og entreprenørskab**. De forskellige veje kan overlappe og kombineres og vil have forskellig relevans på tværs af fagområder og forskningsaktiviteter.

Refleksion

Vægtningen mellem forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement

CBS har allerede betydelig aktivitet inden for formidling og videndeling. Strategien peger samtidig på behovet for at styrke de former for eksternt engagement, hvor forskning udvikles og bringes i spil i et mere gensidigt og længerevarende samspil med eksterne aktører. Det gælder blandt andet samarbejde og samskabelse, innovation og forskningsbaseret entreprenørskab.

Det kan få betydning for, hvilke aktiviteter CBS vælger at understøtte mere systematisk, og hvordan opmærksomhed, kompetencer og ressourcer fordeles mellem forskellige former for engagement.

Mulighedsrum: CBS kan fortsat understøtte bredden af forskningsbaseret eksternt engagement eller i højere grad rette nye indsatser og ressourcer mod mere gensidige og længerevarende former for engagement, herunder samarbejde, samskabelse, innovation og forskningsbaseret entreprenørskab.

Strategisk spørgsmål: Hvordan skal CBS vægte forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement, når nye indsatser og ressourcer skal prioriteres?

3. Strategisk retning

CBS' strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning tager afsæt i CBS' overordnede strategi *We transform society with business* og i forskning af høj kvalitet som fundamentet for CBS' bidrag til virksomheder og samfund.

CBS' ambition er:

CBS bedriver excellent forskning, skaber og samskaber viden, der former virksomheder og samfund, og anerkendes som en central aktør inden for forskning og innovation med samfundsmæssig gennemslagskraft.

Figur 2 (se sidst i dokumentet) viser den strategiske retning:

CBS' ambition omsættes gennem tre strategiske bevægelser og fem fokusområder, som tilsammen sætter retning for CBS' arbejde med forskning, innovation og samfundspåvirkning. De tre strategiske bevægelser beskriver, hvordan CBS strategisk skal bevæge sig, mens de fem fokusområder angiver, hvilke betingelser og kapaciteter der skal udvikles for at realisere ambitionen.

Refleksion

Fælles retning og faglig autonomi

Den strategiske ambition og den overordnede forståelse af innovation og samfundspåvirkning er fælles for CBS, mens vejene til at realisere ambitionen vil være forskellige på tværs af fagområder, institutter og forskere. Institutter og forskningsmiljøer har forskellige styrker og potentialer for eksternt engagement og samfundspåvirkning, som kan kalde på forskellige former for understøttelse. Implementeringen skal derfor kombinere en fælles strategisk retning med lokal faglig autonomi.

4. Tre strategiske bevægelser

Strategien samler sig om tre overordnede strategiske bevægelser, der bygger videre på CBS' styrker og sætter retning for, hvor CBS skal udvikle sig.

4.1. Akademisk excellence og impact

Sikre stærke betingelser for excellent og mangfoldig forskning

Forskning af høj kvalitet er fundamentet for CBS' akademiske og samfundsmæssige bidrag. CBS skal derfor sikre stærke betingelser for excellent forskning, akademisk frihed og faglig mangfoldighed og samtidig styrke mulighederne for, at forskningen får gennemslagskraft i academia og samfund.

Det indebærer et langsigtet fokus på stærke og bæredygtige forskningsmiljøer, udvikling og tiltrækning af forskningstalent, ph.d.-uddannelse og adgang til relevant forskningsfinansiering.

International forskningskvalitet og lokal relevans skal ikke forstås som modsætninger. Forskning med afsæt i danske problemstillinger kan have international betydning, ligesom international forskning kan skabe værdi i konkrete lokale kontekster. CBS skal skabe rammer for begge dele.

Forskere og forskningsmiljøer kan samtidig bidrage til innovation og samfundspåvirkning på forskellige måder. Strategien forudsætter derfor ikke én bestemt vej fra forskning til samfundspåvirkning eller at alle forskere skal have samme profil.

Refleksion

Ekstern finansiering som strategisk redskab

Ekstern forskningsfinansiering er vigtig for CBS' forskningskvalitet og -kapacitet, stærke forskningsmiljøer og talentudvikling. Samtidig kan ekstern finansiering være et strategisk redskab til at udvikle nye forskningsområder, partnerskaber, innovation og samfundspåvirkning. Ekstern finansiering kræver imidlertid også forsknings- og supportressourcer.

En mere strategisk tilgang til finansiering handler derfor ikke alene om at øge det samlede hjemtag men også om, hvilke former for ekstern finansiering der skaber størst værdi for CBS. Det kan indebære prioriteringer af, hvilke finansieringsmuligheder CBS aktivt forfølger, hvilke kompetencer der opbygges, og hvor supportkapaciteten sættes ind. Det skal balanceres med forskernes faglige initiativ og behovet for at understøtte forskning af høj kvalitet bredt på tværs af CBS – og gennem forskellige karriereveje.

CBS har allerede foretaget en række prioriteringer i indsatsen for ekstern forskningsfinansiering. Det omfatter blandt andet et øget fokus på udvikling af strategiske partnerskaber, herunder gennem ansøgninger uden for opslag, samt på Det Europæiske Forskningsråd (ERC) og Horizon Europe-programmets Pillar II (med fokus på globale udfordringer og europæisk industriel konkurrenceevne) og Pillar III (med fokus på udvikling og skalering af innovation). Strategien skal bygge videre på disse indsatser og samtidig skabe grundlag for tydeligere prioritering af, hvor forsknings- og supportressourcerne anvendes.

Mulighedsrum: CBS kan prioritere finansieringsmuligheder ud fra forskellige hensyn, fx forskningsmæssig kvalitet og kapacitet, strategiske forskningsområder, partnerskaber, innovation og samfundspåvirkning samt forholdet mellem de ressourcer, en bevilling tilfører og kræver.

Strategisk spørgsmål: Hvilke hensyn skal veje tungest, når CBS prioriterer mellem forskellige finansieringsmuligheder og de forsknings- og supportressourcer, der bruges på dem?

4.2. Forskningsbaseret eksternt engagement

Styrke samspillet mellem forskere og eksterne aktører som en del af det akademiske arbejde

CBS skal gøre det lettere for forskere at engagere sig med virksomheder, offentlige institutioner og andre samfundsaktører på måder, der skaber gensidig værdi og samtidig styrker forskningens rækkevidde og relevans.

Forskningsbaseret eksternt engagement kan antage forskellige former – fra formidling og videndeling til rådgivning, samarbejde og samskabelse samt forskningsbaseret innovation og entreprenørskab. De forskellige former vil have forskellig relevans på tværs af fagområder, forskningsmiljøer og forskere.

Når eksternt engagement er relevant for forskningen, skal CBS understøtte og anerkende det som en del af det akademiske arbejde, og denne anerkendelse skal også afspejles i meritering, karriereudvikling og rekruttering. CBS skal skabe rammer for relationer og samarbejder med eksterne aktører, der kan styrke forskningens kvalitet og relevans og samtidig værne om forskningsintegritet og akademisk frihed.

4.3. Forme rammevilkårene for samfundsvidenskabelig forskning og innovation

Styrke positionen og betingelserne for samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning, innovation og samfundspåvirkning

CBS skal bidrage aktivt til at forme rammerne for forskning og innovation og styrke forståelsen og anerkendelsen af samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forsknings betydning for innovation og samfundsudvikling.

Det indebærer at positionere CBS mere aktivt i den forsknings- og innovationspolitiske dagsorden og arbejde for rammevilkår, finansieringsmuligheder og evalueringsformer, der bedre understøtter og anerkender samfundsvidenskabelig forskning og innovation.

En mere aktiv rolle i den forsknings- og innovationspolitiske dagsorden

En mere aktiv positionering indebærer, at CBS mere systematisk følger, påvirker og bidrager til at sætte dagsordenen på det forsknings- og innovationspolitiske område. Det kan styrke CBS' muligheder for at påvirke rammevilkår men kræver samtidig ledelsesopmærksomhed og organisatorisk kapacitet.

CBS har allerede styrket sin public affairs-indsats og sit arbejde med at opbygge alliancer med andre aktører. Samtidig er der øget fokus på gennem kommunikation og forskningsformidling at synliggøre CBS' bidrag til innovation.

5. Fokusområder

De tre strategiske bevægelser understøttes af fem fokusområder, som tilsammen skal skabe de nødvendige betingelser for at realisere CBS' ambition.

5.1. Stærke understøttende strukturer for forskning, innovation og samfundspåvirkning

CBS skal styrke forskernes adgang til relevante kompetencer, netværk og ressourcer på tværs af universitetet.

Arbejdet med ekstern finansiering, innovation og samarbejde med eksterne aktører kan være komplekst og tidskrævende. CBS skal derfor udvikle en stærk og sammenhængende understøttelse, som reducerer den administrative opgave for forskerne og frigør tid til forskning og fagligt indhold.

Understøttelsen skal samtidig bidrage til at styrke forskningskvalitet og -kapacitet, hjemtag af relevant ekstern finansiering og mulighederne for forskningsbaseret innovation og samfundspåvirkning.

Igangværende kapacitetsopbygning og indsatser

CBS har allerede en række kapaciteter og indsatser, som understøtter strategiens ambitioner, og er i gang med at bygge videre på dem. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) udvikler nye aktiviteter inden for forskningsbaseret innovation og entreprenørskab, blandt andet ved at investere innovationsmidler i at skalere lovende aktiviteter, udvikle nye flagskibsprojekter og styrke koblingen mellem innovation og uddannelse. Der arbejdes desuden med at udvikle innovationsplatforme i samarbejde med andre aktører og med at styrke strategiske partnerskaber.

Research Support Office (RSO) styrker understøttelsen af ekstern forskningsfinansiering og partnerskabsudvikling, mens de strategiske indsatser inden for Geopolitics and Business Security, AI og Green Transition samler forskningsmiljøer på tværs af CBS og fungerer som platforme for at udvikle samarbejde, samskabelse og partnerskaber med både private og offentlige aktører.

Strategien skal bygge videre på den igangværende kapacitetsopbygning og skabe større sammenhæng og en tydeligere fælles retning for, hvordan eksisterende og nye kapaciteter bringes i spil og videreudvikles.

5.2. Innovation- og impactorienteret kultur

CBS skal styrke anerkendelsen af innovation og forskningsbaseret eksternt engagement som relevante dele af det akademiske arbejde.

Det indebærer at udvikle kompetencer og dele erfaringer om, hvordan forskning kan skabe samfundspåvirkning samt at styrke mulighederne for forskningsbaseret innovation og entreprenørskab.

CBS skal samtidig skabe bedre sammenhæng mellem strategiens ambitioner og universitetets incitament, karrierestrukturer og meritering. Det indebærer ikke, at alle forskere skal bidrage på samme måde eller med samme vægt på alle dimensioner. Forskere med forskellige akademiske profiler skal have mulighed for over tid at lægge forskellig vægt på forskning, innovation, eksternt engagement og andre akademiske bidrag.

Refleksion

Incitament, meritering og akademiske profiler

Meritering og karriereudvikling er et centralt redskab til at omsætte strategiens ambitioner i den akademiske praksis. CBS er allerede i gang med at videreudvikle modellen for meritering og karriereudvikling (REEAD) med henblik på at skabe bedre rum for forskellige akademiske profiler og bidrag. Modellen får dermed en vigtig rolle i implementeringen af den nye strategi, herunder i anerkendelsen af relevante bidrag inden for innovation, eksternt engagement og samfundspåvirkning.

5.3. Stærkere partnerskaber og alliancer

CBS skal udvikle stærkere og mere strategiske relationer til virksomheder, offentlige institutioner, andre vidensinstitutioner og øvrige samfundsaktører.

Strategisk relevante relationer skal i højere grad kunne udvikles langsigtet og på tværs af aktiviteter frem for alene gennem enkeltstående projekter. CBS skal samtidig indgå i partnerskaber og alliancer, der kan styrke rækkevidden og gennemslagskraften af CBS' forskning og bidrage til at adressere større samfundsmæssige udfordringer.

5.4. Styrke den forsknings- og innovationspolitiske dagsorden

CBS skal styrke anerkendelsen af den betydning, som samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning har for innovation og samfundsudvikling og positionere sig endnu tydeligere i den forsknings- og innovationspolitiske dagsorden.

CBS skal arbejde for rammevilkår, finansieringsmuligheder og evalueringsformer, der i højere grad understøtter og anerkender samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning og innovation.

5.5. Et fælles sprog og de rigtige mål

CBS skal udvikle et fælles sprog for innovation, forskningsbaseret eksternt engagement og samfundspåvirkning, som skaber fælles retning og samtidig giver plads til forskelle mellem discipliner og forskningsområder.

CBS skal anerkende forskellige former for og veje til samfundspåvirkning og udvikle meningsfulde måder at dokumentere CBS' bidrag på. Dokumentation og måling skal understøtte læring, prioritering og synliggørelse af CBS' bidrag uden at føre til unødigt omfattende eller standardiserede rapporteringskrav.

Et fælles og anvendeligt sprog skal gå forud for udviklingen af konkrete mål og indikatorer.

Refleksion

Sprog, dokumentation og måling

Udviklingen af et fælles sprog skal danne grundlag for bedre dokumentation af CBS' samfundspåvirkning. Udfordringen er at udvikle en tilgang, der både giver et bedre samlet billede af CBS' bidrag og tager højde for forskelle mellem fagområder og for, at vejene fra forskning til samfundsmæssig forandring ofte er lange og komplekse. Dokumentation kan derfor kombinere et begrænset fælles datagrundlag med kvalitative beskrivelser, cases og fagspecifikke tilgange.

Arbejdet er allerede i gang i Innovation & Societal Impact Board, som blandt andet bidrager til at udvikle et fælles begrebsapparat og en taksonomi for CBS' aktiviteter. Samtidig arbejder CBS politisk for, at nationale metrikker og evalueringsformer i højere grad indfanger og anerkender de forskellige måder, hvorpå samfundsvidenskabelig forskning bidrager til innovation og samfundspåvirkning.

6. Fra strategi til handling

Strategien skal omsættes til konkrete prioriteringer og handlinger på tværs af CBS med afsæt i eksisterende styrker og aktiviteter.

Fokusområderne skal omsættes til initiativer, ansvar og relevante mål med plads til forskelle mellem fagområder og institutter inden for den fælles strategiske retning.

Implementeringen skal skabe sammenhæng mellem CBS' ambitioner og de strukturer, kompetencer og ressourcer, der skal gøre dem mulige.

Refleksion

Samlet ressourceprioritering

Strategien skal ikke etablere alle kapaciteter fra bunden, men skabe en tydeligere fælles retning for, hvordan eksisterende aktiviteter og kapaciteter kobles og videreudvikles. Strategien indebærer ikke i sig selv en bestemt organisatorisk model eller ressourcefordeling.

Et øget ambitionsniveau for innovation og samfundspåvirkning vil imidlertid kræve nye ressourcer eller en anden prioritering af de eksisterende, samtidig med at der fortsat skal sikres stærke betingelser for forskning af høj kvalitet. Det kan derfor blive nødvendigt at prioritere mellem nye initiativer og vurdere, om eksisterende aktiviteter og ressourcer skal omlægges.

Centrale strategiske valg

På nuværende tidspunkt står særligt to valg centralt:

Vægtningen mellem forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement: *Hvor skal CBS især styrke og prioritere sin understøttelse – fra formidling og videndeling til længerevarende samarbejde, samskabelse, innovation og entreprenørskab?*

Ekstern finansiering som strategisk redskab: *Hvor strategisk skal CBS prioritere mellem forskellige finansieringsmuligheder og aktiviteter, når både forsknings- og supportressourcer er begrænsede?*

Begge valg rejser et mere grundlæggende spørgsmål om, hvordan CBS sikrer sammenhæng mellem strategiske ambitioner, konkrete prioriteringer og de ressourcer, der skal gøre ambitionerne mulige.

Figur 1

Research, Innovation and Societal Impact will contribute to

Transforming society with business

by ensuring that

CBS conducts excellent research, creates and co-creates knowledge that shape businesses and society, and we are recognised as a key actor in providing impactful research and innovation

which will require

Academic excellence and impact

Ensure strong conditions for excellent and diverse research.
How can CBS enhance research quality while safeguarding academic freedom and the diversity of research?

Research-based external engagement

Strengthen engagement between researchers and external actors as part of academic work.
How can CBS enable researchers to engage with business, public institutions and other societal actors in ways that create mutual value and extend the reach and relevance of research?

Shaping the playing field

Reinforce the position and conditions for SSH research, innovation and impact.
How can CBS influence the external agenda and conditions for SSH research and innovation?

achieved by building

Strong support structures for research innovation and impact

Innovation and impact mindset and culture

The right metrics and language

Develop partnerships and coalitions

A new political agenda around SSH

with



Primarily internal activities and actions

Primarily external activities and actions

Purpose

Aspiration

Strategic movements

Focus areas

Activities

Figur 2

A first attempt at a shared language (taxonomy) for impact pathways

Examples of activities

Providing expert
commentary in the media

Giving public talks
and keynotes

Creating new ventures
based on research

Supporting academic and
student entrepreneurship

Co-developing new models and
solutions with external partners

Advising and challenging
organisations and businesses

Informing public policy and
societal decision-making

Impact pathways

Dissemination

Making research accessible
and relevant beyond academia

Venture creation and entrepreneurship

Creating new ventures
and entrepreneurial activity

Collaboration and co-creation

Contributing to the development of
businesses, organisations and society

Innovation

External
engagement

PKT. 3 - AFRAPPORTERING PÅ CBS' STRATEGISKE INITIATIVER 2026

På dette dagsordenspunkt skal bestyrelsen behandle den årlige statusrapport for CBS' strategiske initiativer som led i den løbende opfølgning på CBS' strategiske portefølje. Statusrapporten giver bestyrelsen et samlet overblik over fremdrift, økonomi og opmærksomhedspunkter for de tre strategiske initiativer, som bestyrelsen godkendte som en del af sin strategiske portefølje den 10. december 2025. Statusafrapporteringerne er udarbejdet af initiativernes projektledere pr. medio juni 2026 og er frem mod nærværende bestyrelsesmøde blevet sammenfattet i en samlet afrapportering på tværs af initiativerne.

Statusrapporten viser samlet set, at porteføljen udvikler sig tilfredsstillende. Der er etableret solide styrings- og governance-strukturer, de planlagte leverancer gennemføres som forventet, og initiativerne udvikler sig overordnet inden for de godkendte økonomiske rammer. Direktionen har et særligt fokus på ressourcetrækket i forbindelse med *Creating the Educational Landscape for the Future*, men vurderer samtidig, at dette ikke aktuelt udgør en risiko for initiativets gennemførelse.

Strategien for Forskning, Innovation og Samfundspåvirkning, som er blevet drøftet i foregående dagsordenspunkt på nærværende møde, er ligeledes indskrevet i afrapporteringen, hvor det anbefales at den placeres i direktionens portefølje, når den er blevet godkendt af bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 9. december 2026.

Efter bestyrelsens drøftelse fortsætter arbejdet med implementering og opfølgning på de strategiske initiativer i de eksisterende styringsspor. Afrapporteringen indgår i bestyrelsens strategiårshjul, hvor den årlige behandling af de strategiske initiativer sker i september/oktober.

BESTYRELSENS STRATEGIÅRSHJUL	
HVORNÅR	HVAD
Marts/april	- Forretningseftersyn: forskning, innovation og samfundspåvirkning - Statusredegørelse på strategisk rammekontrakt - Mundtlig orientering om strategiske aktiviteter
Juni	- Forretningseftersyn: medarbejderportefølje
September/oktober	- Forretningseftersyn: efter- og videreuddannelsesporteføljen - Afrapportering på de strategiske initiativer - Forslag til rammebudget, herunder forslag til allokering af midler til strategiske initiativer
December	- Forretningseftersyn: dagsuddannelsesporteføljen - Forretningseftersyn: bygningsporteføljen - Orientering om målopfyldelse på strategisk rammekontrakt - Godkendelse af budget, herunder forslag til allokering af midler til strategiske initiativer

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter afrapporteringen på CBS' strategiske initiativer 2026.

Bilag:

3.1 Afrapportering på CBS' strategiske initiativer 2026

3.2 CBS Strategihierarki

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

Afrapportering på CBS' strategiske initiativer 2026

1. Indledning

CBS' strategiske ambition er udtrykt i visionen *We Transform Society with Business*. Visionen afspejler CBS' ambition om aktivt at bidrage til udviklingen af det omkringliggende samfund og erhvervsliv gennem forskning, uddannelse og samarbejde.

På bestyrelsesmødet den 10. december 2025 godkendte bestyrelsen en fokuseret portefølje med tre strategiske initiativer, som har det til fælles, at de responderer på markante forandringer i CBS' omverden. Initiativerne er således skabt af en udefrakommende påvirkning og de søger samtidig at påvirke den anden vej. Dermed udgør de CBS' strategiske respons på væsentlige samfundsforandringer og initiativerne har til formål at styrke CBS' evne til at skabe værdi og samfundsmæssig *impact*.

Som led i realiseringen af denne ambition har direktionen sammen med projektlederne for de strategiske initiativer i løbet af 2026 arbejdet videre med implementeringen af initiativerne *Creating the Educational Landscape for the Future*, *Accelerating AI and Digitalisation* og *Developing Geopolitics and Business Security*.

Følgende afrapportering giver en samlet status på de tre strategiske initiativer, præsenterer direktionens anbefalinger til bestyrelsens strategiske portefølje og beskriver de strategiske aktiviteter fortsatte betydning og organisatoriske forankring på CBS.

2. Status på porteføljen

Denne afrapportering er udarbejdet på baggrund af indrapporteringer fra projektlederne af de strategiske initiativer. Projektlederne har udarbejdet en status på sine initiativer pr. medio juni 2026 og nærværende afrapportering er en sammenskrivning af disse statusrapporteringer.

Samlet set viser afrapporteringerne, at porteføljen udvikler sig tilfredsstillende. Der er etableret solide styrings- og governance-strukturer, de planlagte leverancer gennemføres som forventet, og initiativerne udvikler sig overordnet inden for de godkendte økonomiske rammer.

Nedenfor følger en trafiklysoversigt og en mere detaljeret gennemgang af status for hvert initiativ.

2.1. Trafiklysoversigt

Strategisk initiativ	Budget	Leverancer	Ressourcer
Creating the Educational Landscape for the Future	Grøn	Grøn	Gul
Accelerating AI and Digitalisation	Grøn	Grøn	Grøn
Developing Geopolitics and Business Security	Grøn	Grøn	Grøn

2.2. Creating the Educational Landscape for the Future

Kort om initiativet

Initiativet skal sikre en succesfuld implementering af kandidatreformen og samtidig udnytte de nye rammevilkår, som er udstukket af den politiske reform, til at udvikle CBS' samlede uddannelseslandskab. Frem mod 2032 skal 40 procent af CBS' nuværende 120 ECTS-portefølje omlægges til 75 ECTS-kandidatuddannelser eller erhvervskandidatuddannelser. Det svarer til en fremtidig portefølje med 1.800 studiepladser på 120 ECTS-uddannelser og 1.200 studiepladser på 75 ECTS-uddannelser og erhvervskandidatuddannelser. Samtidig skal initiativet udvikle nye muligheder for livslang læring med første udbud fra 2028. Ambitionen er at skabe et mere fleksibelt og sammenhængende uddannelseslandskab, som både imødekommer de politiske krav og den stigende efterspørgsel fra studerende og erhvervsliv efter fleksible uddannelsesveje og kompetenceudvikling gennem hele livet.

Status og fremdrift

Arbejdet med udviklingen af fremtidens uddannelseslandskab på CBS er i god fremdrift. Implementeringen af kandidatreformen følger de nationale tidsplaner og de interne milepæle for udvikling af nye uddannelser, herunder erhvervskandidatuddannelser, omlægning og lukning af eksisterende uddannelser og etablering af nye muligheder inden for livslang læring.

Nye uddannelser og porteføljetilpasning

De første beslutninger om uddannelseslukninger blev truffet i 2025, og der forventes i efteråret 2026 yderligere drøftelser og høringer om tilpasninger af porteføljen. Udviklingsgrupperne arbejder efter planen med de første uddannelser, som skal have optag fra 2027 og 2028. Arbejdet omfatter både udvikling af nye uddannelser og omlægning af eksisterende uddannelser. Således er der i løbet af 2026 gennemført omfattende inddragelses- og høringsprocesser vedrørende de nye uddannelser, som forventes sendt til prækvalificering i ministeriet i september 2026. Internt i organisationen har forslagene været behandlet i Akademisk Råd, Student Senate og Educational Forum og godkendt af direktionen. For at sikre uddannelsernes relevans for erhvervslivet har CBS Business Panel ligeledes givet deres input til de nye uddannelser. På bestyrelsesmødet den 17. juni blev bestyrelsen orienteret om ansøgningerne og den 23. juni fik CBS besked fra ministeriet om, at de første to pilotuddannelser med start fra 2027 er blevet godkendt. Tilsvarende har forslagene til

fremtidige retskrav været genstand for omfattende drøftelser og høringer på tværs af organisationen.

Næste fase: erhvervskandidatuddannelser og livslang læring

I de kommende 6-12 måneder vil initiativet samtidig bevæge sig ind i en ny fase, hvor en række centrale strategiske beslutninger skal træffes. På erhvervskandidatområdet arbejdes aktuelt, sammen med Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS), på at afklare, hvilke muligheder universiteterne får for at udvikle kombinationer af uddannelser, herunder modeller, der kombinerer fuldtidsuddannelse og erhvervskandidatforløb. Sideløbende med drøftelserne med Styrelsen udvikles samarbejder med erhvervslivet om erhvervskandidaterne, da et nært partnerskab er en forudsætning for, at denne type uddannelse kan lykkes. Her har der særligt været gode drøftelser med finanssektoren vedr. CBS' erhvervskandidat-pilot "Strategisk Finansiell Styring". På baggrund af afklaringen fra Styrelsen skal direktionen tage stilling til, hvilke modeller CBS ønsker at udvikle. Udviklingsmulighederne vil i høj grad afhænge af de regulatoriske rammer og den fleksibilitet, der gives i forhold til skift mellem fuldtids- og deltidsforløb.

Samtidig udvikler en tværgående arbejdsgruppe konkrete scenarier for CBS' fremtidige aktiviteter inden for livslang læring. Arbejdet skal danne grundlag for en strategisk beslutning om den fremtidige retning for området. Udviklingen er imidlertid fortsat afhængig af de nationale rammer, og der er risiko for yderligere forsinkelser af de nødvendige bekendtgørelser på grund af den lange regeringsforhandling i foråret 2026.

2.3.1. Økonomi for Creating the Educational Landscape for the Future

De afsatte udviklingsmidler følger budgettet, og leverancerne gennemføres som planlagt. Udviklingen af fremtidens uddannelseslandskab påvirker ikke alene uddannelsesporteføljen, men også studieadministrative processer, vejledning, eksamen, studieordninger, kvalitetssikring og den samlede porteføljestyling. Derfor ses et stigende administrativt ressourcetræk i takt med, at implementeringen bevæger sig fra planlægning til konkret gennemførelse og involverer stadig flere administrative enheder og processer. Dette kræver fortsat ledelsesmæssig opmærksomhed og løbende opfølgning på ressourceforbruget, men vurderes ikke aktuelt at udgøre en risiko for initiativets gennemførelse. Derfor er den økonomiske status markeret med et gult trafiklys.

Budget, beløb i mio. kr.	2026	2027*
Løn til VIP	1,5	1,6
Løn til TAP	12,7	14,4
Driftsomkostninger	-	-
I alt	14,1	16,1

*Beløbene er med det forbehold, at bestyrelsen først godkender budgetrammen for 2027-2028 i december 2026.

2.3. Accelerating AI and Digitalisation

Kort om initiativet

De omfattende forandringer, som kunstig intelligens og digitalisering skaber for erhvervsliv, samfund og uddannelse har potentiale til grundlæggende at ændre måden, vi producerer, arbejder og lærer på. CBS er på samme måde en organisation, hvis arbejdsformer bliver påvirket af denne udvikling. Derfor har det strategiske initiativ Accelerating AI and Digitalisation to spor, som påvirker hinanden; ét spor fokuserer på hvordan CBS kan udnytte potentialet i AI på tværs af forskning, undervisning og administration, samtidig med at det har øje for udfordringer og risici ved brugen af AI. Det andet spor er initiativets primære formål, nemlig forskningen i og den forskningsbaserede undervisning i AI og digitalisering. Det strategiske initiativ skal således understøtte, at CBS leverer forskning og uddannelse på højeste internationale niveau i AI og digitalisering, og dermed leverer viden, løsninger og kompetencer, der hjælper samfund og virksomheder med at navigere i den digitale omstilling.

Status og fremdrift

Arbejdet med Accelerating AI and Digitalisation er i god fremdrift. CBS har styrket både den strategiske styring og integrationen af generativ AI på tværs af forskning, uddannelse og administration. Initiativet bygger oven på et allerede stærkt fundament med generel digitalisering og understøttes af leverancer fra AI-strategien, der skal være implementeret i løbet af 2027.

Governance og afsæt for videre udvikling

Initiativet har etableret fælles governancestrukturer gennem et AI Board som en tværgående instans, og der er vedtaget retningslinjer og rammer for anvendelse af generativ AI for studerende og ansatte. Samtidig er der tildelt licenser til AI-ressourcer til alle ansatte, hvilket har muliggjort bredere anvendelse inden for både forskning, uddannelse og administration.

AI i uddannelse og forskning

CBS arbejder målrettet på at integrere AI i uddannelsernes curriculum, så alle studerende opnår en grundlæggende forståelse af AI's muligheder, begrænsninger og ansvarlige anvendelse inden for deres fagområde. Ambitionen er, at AI-kompetencer bliver en naturlig del af den faglige profil for fremtidige CBS-dimittender og dermed styrker deres relevans på et arbejdsmarked præget af hastig teknologisk udvikling. Samtidig anvendes generativ AI som et læringsværktøj, hvilket stiller nye krav til uddannelsernes læringsmål, undervisningsformer og eksamensformer. Derfor arbejder CBS med at tilpasse uddannelserne, så de studerende fortsat udvikler selvstændig faglighed, kritisk tænkning og analytiske kompetencer i en virkelighed, hvor AI er allestedsnærværende.

Der er ydermere igangsat en række AI-pilotprojekter inden for undervisning og læring, som løbende evalueres med henblik på at vurdere, hvilke løsninger der skal skaleres til bredere implementering på CBS, og hvilke der ikke skal videreføres.

Samtidig arbejdes der ad flere parallelle spor med at styrke AI som et centralt forskningsområde. Der er medio 2026 ansat 9 ph.d.-studerende på tværs af institutter med fokus på AI i business, og der er udviklet og publiceret et AI-dashboard, der måler på udviklingen i en række forskningsindikatorer. Den viser blandt andet, at antallet af forskningspublikationer om AI de seneste år har været i vækst fra 5 pct. i 2024 til 8 pct. i 2025.

AI som drivkraft for administrative forbedringer

Et centralt formål er samtidig at anvende AI til at styrke CBS' administrative funktioner gennem mere effektive arbejdsprocesser, højere kvalitet i sagsbehandlingen og bedre service til studerende og medarbejdere. Fokus bevæger sig derfor gradvist fra individuel anvendelse af AI-værktøjer til systematisk implementering af AI-understøttede arbejds gange på tværs af de administrative områder.

Der er udviklet og implementeret kompetenceudviklingsforløb målrettet forskellige medarbejdergrupper, som både skal accelerere anvendelsen på tværs af organisationen og understøtte ansvarlig brug af generativ AI. I de kommende 6-12 måneder vil fokus derfor være på yderligere at øge anvendelsen af AI på tværs af organisationen og understøtte den fortsatte kompetenceudvikling.

Fremtidig retning for initiativet

I marts 2026 fik initiativet godkendt en digitaliseringsstrategi, som sikrer en overordnet strategisk retning og rammesætning for arbejdet med både digitalisering og AI. Efter udgangen af den nuværende strategiperiode i 2027 vil der være behov for en ny, samlet digitaliserings- og AI-strategi, der skal sætte retningen for den efterfølgende periode.

Samlet set vil Accelerating AI and Digitalisation i stigende grad bevæge sig fra eksperimenter og pilotprojekter til mere systematiske og skalerbare løsninger, der understøtter CBS' kerneopgaver.

2.3.1. Økonomi for Accelerating AI and Digitalisation

De aktuelle strategimidler understøtter de planlagte aktiviteter, og initiativet vurderes økonomisk stabilt, da initiativet udvikler sig inden for de budgetterede økonomiske rammer. Samtidig forventes den fortsatte udbredelse af AI og nye digitale løsninger at medføre stigende behov for investeringer i systemer, licenser, rådgivning og kompetenceudvikling i de kommende år, hvilket vil kræve løbende prioritering og opfølgning på ressourceanvendelsen.

Budget, beløb i mio. kr.	2026	2027*
Løn til VIP	4,3	4,4
Løn til TAP	6	6,2
Driftsomkostninger	4,4	4,4
I alt	14,7	10,6

*Beløbene er med det forbehold, at bestyrelsen først godkender budgetrammen for 2027-2028 i december 2026.

2.4. Developing Geopolitics and Business Security

Kort om initiativet

Initiativet Developing Geopolitics and Business Security responderer på, at Danmark og Europa befinder sig i en ny geopolitisk virkelighed, hvor globale spændinger og sikkerhedstrusler får direkte konsekvenser for erhvervslivet. Samtidig spiller virksomheder en stadig større rolle i samfundets samlede modstandsdygtighed og evne til at agere strategisk i et omskifteligt internationalt landskab. Der opstår derfor et stigende behov for viden, løsninger og samarbejder, som kan styrke virksomheders handlekraft, robusthed og konkurrenceevne. Initiativet har til formål at samle relevante fagmiljøer inden for samfundsvidenskab, jura, økonomi, ledelse og innovation og rette dem mod samspillet mellem global usikkerhed, erhvervslivets rammevilkår og nationale strategiske interesser. Initiativet afspejler CBS' ønske om at bidrage med forskningsbaseret viden og uddannelse, der understøtter både virksomheder og samfund i arbejdet med at forstå og håndtere de komplekse udfordringer, som den nye geopolitiske virkelighed bringer med sig.

Status og fremdrift

Arbejdet med det strategiske initiativ Developing Geopolitics and Business Security er i god fremdrift. Der er etableret fire tværgående forskningsklynger, hovedparten af ledelsesstrukturen er på plads, og de første eksterne forskningsbevillinger fra blandt andet Rockwool Fonden og Danmarks Maritime Fond er opnået. Samtidig er der gennemført en række aktiviteter og arrangementer, som har positioneret CBS og styrket CBS' synlighed inden for geopolitik og erhvervssikkerhed.

Governance og understøttelse af efterspørgsel

Initiativet styrkes løbende ressourcemæssigt i takt med den stigende efterspørgsel fra eksterne samarbejdspartnere. Initiativet understøttes af et sekretariat, og der arbejdes systematisk med at sikre, at organisationens kapacitet matcher aktivitetsniveauet. Som led heri opbygges blandt andet en mere skalerbar ressourcebase og et samlet overblik over forskerkompetencer, som kan understøtte tværgående aktiviteter, partnerskaber og eksterne henvendelser - samtidig med at kvalitet og leveranceevne fastholdes. Der er etableret forskningsklynger med tilknyttede Principal Investigators med henblik på at styrke den faglige tyngde og forskningsforankring internt i organisationen.

Inddragelsen af interne og eksterne interessenter er et væsentligt fokus for initiativet, hvilket ses i etableringen af et Advisory Board bestående af repræsentanter fra forskning, erhvervsliv, myndigheder og fonde, og der iværksættes et Student Ambassador-program med henblik på at styrke studenterinddragelsen- og forankringen i initiativet.

Fremtidig udvikling og skalering

I marts 2026 godkendte direktionen en 5-årig plan for initiativet, som sikrer mandat til den videre udvikling og strategiske retning for fremtidige aktiviteter. I de kommende 6-12 måneder står initiativet overfor yderligere skalering, hvor en række strategiske aktiviteter skal iværksættes. Dette omfatter udvikling af større strategiske fundingansøgninger til centrale fonde, samt en målrettet udvidelse og konsolidering af forskningsklyngerne gennem øget involvering af forskere. Parallelt hermed arbejdes

der med udvikling af uddannelses- og executive-tilbud inden for geopolitik og erhvervssikkerhed. Som led i dette ansøger CBS blandt andet om at oprette en ny tværfaglig kandidatuddannelse på 75 ECTS i Geopolitics & Corporate Resilience, der skal adressere virksomheders håndtering af geopolitiske og globale risici.

Endelig planlægges og gennemføres en række signaturaktiviteter, herunder større events, udvikling af tilbagevendende formater som wargaming samt afholdelse af en high-level conference. Samlet set vil disse milepæle være centrale for at styrke initiativets faglige fundament, eksterne relationer og samlede gennemslagskraft i den kommende periode.

2.4.1. Økonomi for Developing Geopolitics and Business Security

Direktionen godkendte i marts 2026 budgetrammen for perioden 2026 til 2030.

Aktiviteter og bemanning udvikler sig planmæssigt inden for de godkendte økonomiske rammer, og initiativet vurderes samlet set at være økonomisk robust. Der gennemføres løbende økonomiopfølgning, prioritering og budgetstyring for at sikre, at ressourcer anvendes effektivt og i overensstemmelse med de strategiske mål.

Budget, beløb i mio. kr.	2026	2027*
Løn til VIP	4,7	7,1
Løn til TAP	1,5	2,4
Driftsomkostninger	0,7	1,2
I alt	6,8	9,4

*Beløbene er med det forbehold, at bestyrelsen først godkender budgetrammen for 2027-2028 i december 2026.

3. Direktionens anbefalinger til porteføljen

Direktionen anbefaler, at bestyrelsens portefølje fastholdes uændret med de tre strategiske initiativer. Anbefalingen bygger på, at de samfundsforandringer, som initiativerne adresserer, fortsat er væsentlige for CBS, og at initiativernes strategiske målsætninger kræver en flerårig indsats. Nedenfor fremhæves de væsentligste grunde til den fortsatte prioritering af hvert initiativ.

Creating the Educational Landscape for the Future

Kandidatreformen udgør fortsat en væsentlig ramme for udviklingen af CBS' uddannelsesportefølje. Samtidig er initiativet drevet af en bredere strategisk ambition om at udvikle mere fleksible og sammenhængende uddannelsesveje, der matcher ændrede behov hos studerende og arbejdsgivere. Nye uddannelsesformater, erhvervskandidatuddannelser og livslang læring er derfor ikke alene et svar på politiske krav, men centrale elementer i udviklingen af CBS' fremtidige uddannelseslandskab, hvorfor direktionen anbefaler, at initiativet fastholdes i bestyrelsens portefølje.

Accelerating AI and Digitalisation

Den hastige udvikling inden for generativ AI betyder gennemgribende forandringer i virksomheder, samfundet og på universiteter og forventes at få endnu større betydning i de kommende år. For CBS har udviklingen tre centrale dimensioner. CBS skal gennem

forskning og samarbejde bidrage med viden om, hvordan AI påvirker virksomheder og samfund. CBS skal samtidig udvikle uddannelser, undervisning og eksamensformer til en virkelighed, hvor de studerende i vid udstrækning anvender AI. Endelig skal potentialet for øget produktivitet og bedre ressourceudnyttelse i administrative processer udnyttes ansvarligt. Direktionen vurderer derfor, at initiativet fortsat kræver betydelig strategisk opmærksomhed og bør fastholdes i bestyrelsens portefølje.

Developing Geopolitics and Business Security

Geopolitisk usikkerhed og sikkerhedspolitiske spændinger forventes fortsat at præge erhvervslivets og samfundets rammevilkår. Virksomheder, myndigheder og øvrige samarbejdspartnere efterspørger forskningsbaseret viden, der kan understøtte deres navigation i denne virkelighed. Initiativet har bidraget til yderligere at opbygge denne forskningskapacitet på CBS og de planlagte aktiviteter giver et stærkt grundlag for at imødekomme denne efterspørgsel og samtidig styrke universitetets forskningsmæssige profil og samfundsmæssige impact på området. Direktionen anbefaler, at dette arbejde udbygges yderligere og at initiativet dermed fortsætter som et strategisk initiativ i bestyrelsens portefølje.

4. Direktionens portefølje af strategiske aktiviteter

4.1. Indlejring af tidligere strategiske initiativer

Som beskrevet besluttede CBS' bestyrelse i december 2025 at fokusere sin strategiske portefølje. Som følge heraf blev antallet af strategiske initiativer i bestyrelsens portefølje reduceret fra seks til tre. Samtidig overgik tre tidligere strategiske indsatser, *Green Transition*, *Nordic Nine* og *Responsible Leadership*, til strategiske aktiviteter i direktionens portefølje.

Ændringen skulle sikre aktiviteternes fortsatte udvikling og en varig organisatorisk forankring. Hvor de strategiske *initiativer* fortsat kræver særlig strategisk opmærksomhed fra bestyrelsen, er de strategiske *aktiviteter* karakteriseret ved at have opnået en organisatorisk modenhed, som gør det muligt at forankre dem i CBS' eksisterende strukturer og processer. Direktionen fik i den forbindelse ansvaret for at udarbejde indlejringsplaner for aktiviteterne og sikre, at de fortsat udvikles som centrale strategiske fokusområder på CBS.

Nordic Nine

Nordic Nine er i dag en central del af arbejdet med de transformative kompetencer, som kendetegner CBS' dimittender og uddannelsesidentitet. Der er udarbejdet en flerårig indlejringsplan, som skal sikre, at *Nordic Nine* er synlig i uddannelsesudvikling, kvalitetssikring, undervisningspraksis og studenteroplevelsen på tværs af CBS. Ambitionen er, at *Nordic Nine* også fremadrettet skal være et særkende for CBS' uddannelser og et vigtigt bidrag til udviklingen af fremtidens kandidater.

Responsible Leadership

Responsible Leadership er fortsat et vigtigt strategisk fokusområde for CBS. Med overgangen fra strategisk initiativ til strategisk aktivitet er indsatsen nu indlejret i Executive Education-enheden og under navnet "CBS Leadership". Der vil fortsat være fokus på både forskning og uddannelse fremover, og de mest værdiskabende aktiviteter

fra CBS Leadership Center er videreført og nye tiltag er under udvikling. Resultatet er en integreret ledelsesindsats, der styrker koblingen mellem forskning, (efter/videre-) uddannelse, partnerskaber og formidling. Ambitionen er fortsat, at CBS skal være dét universitet, som virksomheder, organisationer, beslutningstagere og samfundsaktører naturligt orienterer sig mod, når de søger forskningsbaseret viden og kompetencer inden for ledelse.

Green Transition

Green Transition er ligeledes fortsat et centralt strategisk fokusområde for CBS. Området er tæt knyttet til universitetets ambition om at bidrage til løsningerne på samfundets store udfordringer, herunder særligt den grønne omstilling. Som led i den organisatoriske forankring arbejdes der aktuelt med at etablere et styrket fagligt lederskab på området, herunder udpegning af en prodekan med ansvar for Green Transition. Når denne udpegning er på plads, vil der blive udarbejdet en samlet plan for den fremtidige indlejring og udvikling af området.

4.2. Ny Strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Ud over de tre aktiviteter, der overgik fra bestyrelsens portefølje i december 2025, er en ny strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning under udvikling. Dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning arbejder sammen med organisationen i 2026 på at udvikle en samlet strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning, som efter godkendelse af bestyrelsen forankres i direktionens portefølje.

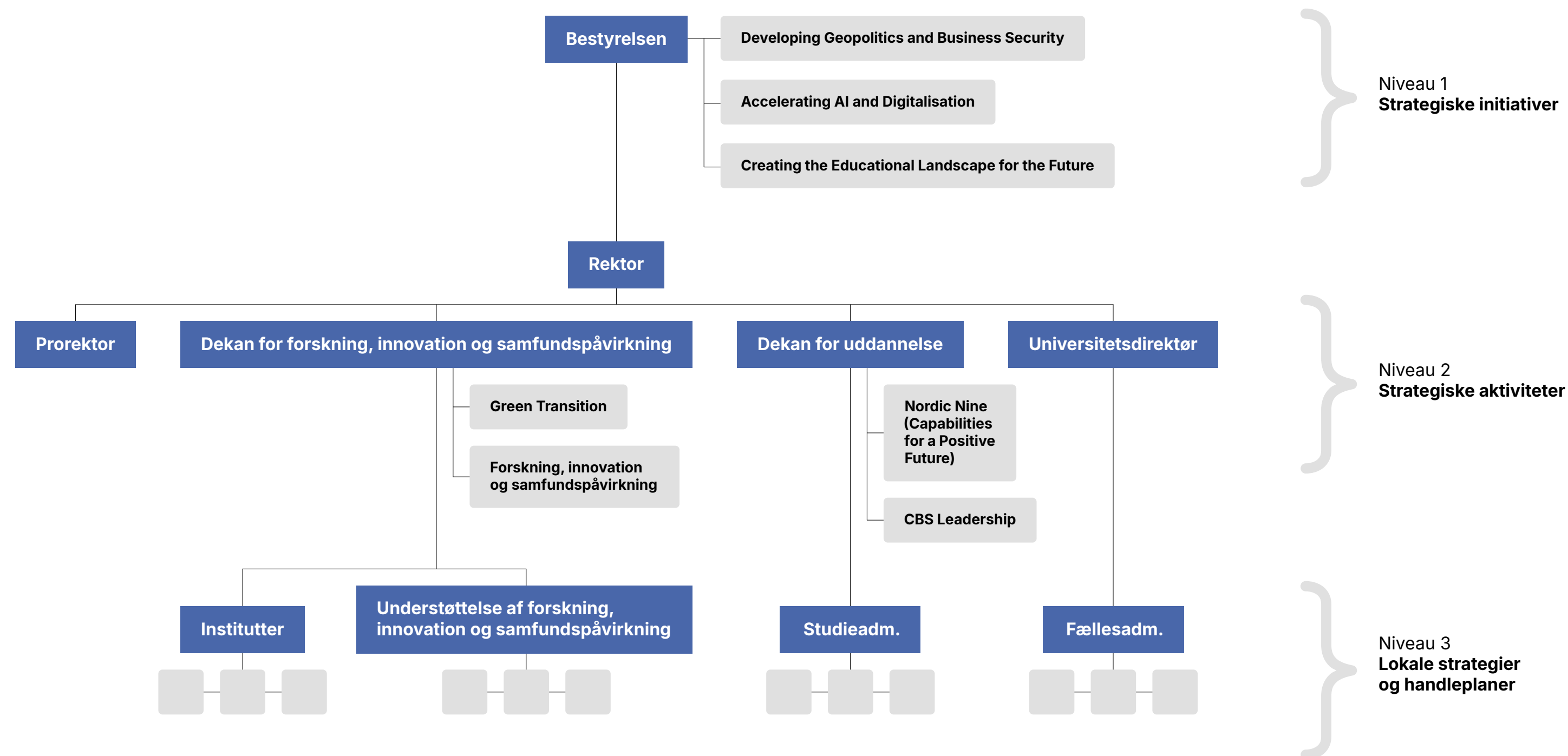
Strategien skal sætte en fælles retning for CBS' arbejde med forskning, innovation og samfundspåvirkning. Høj forskningskvalitet er fortsat fundamentet, og strategien skal særligt understøtte CBS' ambition om at styrke innovation og samfundspåvirkning og endnu tydeligere at synliggøre den værdi, som CBS' forskning bidrager med erhvervsliv og samfund. Bestyrelsen drøfter udkast til strategien 28. september, og planen er at bestyrelsen behandler og godkender strategien i december 2026.

5. Konklusion

Direktionen vurderer, at de strategiske initiativer udvikler sig positivt og bør fortsætte efter de fastlagte planer. I det kommende år vil direktionen have særligt fokus på at sikre fortsat fremdrift i de tre initiativer, herunder følge ressourcetrækket i forbindelse med *Creating the Educational Landscape for the Future*. Samtidig vil direktionen have fokus på den fortsatte organisatoriske forankring af *Nordic Nine*, *CBS Leadership* og *Green Transition* og på at tydeliggøre i organisationen, at de fortsat udgør centrale strategiske fokusområder på CBS.

Direktionen indstiller derfor til bestyrelsen, at bestyrelsens strategiske portefølje fastholdes med de tre nuværende initiativer.

WE TRANSFORM SOCIETY WITH BUSINESS



Oversigt over CBS' strategihierarki. Hierarkiet inddeles i den overordnede vision: "We transform society with business", de strategiske initiativer i bestyrelsens portefølje, de strategiske aktiviteter i direktionens portefølje og de lokale strategier og handlingsplaner på institutterne og i de administrative enheder.

Opdateret: 11. september 2026

PKT. 4 – CBS' ØKONOMI OG JUSTERING I ADMINISTRATIVE ÅRSVÆRK

Godkendelse af Q2-budgetprognose 2026

Q2-prognosen viser et forventet resultat for 2026 på **2 mio. kr.**, hvilket er en nedjustering på 47 mio. kr. i forhold til Q1-prognosen. Nedjusteringen skyldes primært de regnskabsmæssige konsekvenser af lukningen af et større IT-program (36 mio. kr.) samt øgede udgifter til planlagt bygningsvedligehold. Samtidig er indtægtsforventningerne opjusteret som følge af højere aktivitet på heltidsuddannelserne. Prognosen er fortsat behæftet med usikkerhed, særligt i relation til den endelige regnskabsmæssige afklaring af nedlukning af IT-program.

Godkendelse af den tekniske budgetramme 2027-2030

Den tekniske budgetramme for 2027-2030 er baseret på det tekniske finanslovsforslag for 2027 og afspejler derfor endnu ikke regeringens kommende politiske prioriteringer. Budgetrammen peger på et forventet overskud på **12 mio. kr. i 2027**, men også på betydelige strukturelle udfordringer i de kommende år som følge af kandidatreformen, regionalisering, usikkerhed om fremtidige administrative krav samt større investeringer på campus- og it-området.

I budgetperioden forventes særligt udviklingen i personaleomkostningerne og ejendomsområdet at få stor betydning. Budgetrammen forudsætter, at CBS gennemfører en række omprioriteringer og effektiviseringer, samtidig med at universitetet investerer i campusudvikling, nyt studieadministrativt system og digitalisering.

Orientering om justering i administrative årsværk

Som led i opfølgningen på bestyrelsens tidligere drøftelser har direktionen nu igangsat en proces med henblik på at reducere antallet af administrative medarbejdere på CBS. Formålet er at sikre universitetets langsigtede økonomiske bæredygtighed og skabe balance mellem universitetets aktiviteter, administrationens størrelse og de økonomiske rammer. Direktionen fremlægger den 21. september planen for reduktion af antallet af administrative medarbejdere for HSU med henblik på at drøfte de personalemæssige konsekvenser af planen og den videre proces. Direktionen vil orientere mundtligt om status på arbejdet på bestyrelsesmødet. Der henvises i øvrigt til det særskilte notat om udviklingen i TAP-årsværk på CBS.

Direktionen indstiller, at bestyrelsen godkender Q2-prognosen og den tekniske budgetramme 2027-2030 samt tager orientering om reduktion i administrative årsværk til efterretning.

Bilag:

4.1 Q2-prognose 2026

4.2 Teknisk budgetrammenotat 2027-2030

4.3 Udvikling af CBS' medarbejderstab.

Møde i CBS bestyrelsen / den 28. september 2026

Q2 2026 prognose for CBS

Dette notat præsenterer en opfølgning på CBS' økonomi for 2026 samt en forventet årsprognose pr. 2. kvartal 2026. Prognosen er baseret på realiserede regnskabstal frem til og med juni 2026 samt enhedernes indmeldinger i forbindelse med en bottom-up-budgettering for resten af året.

1. Opsummering

Årets forventede resultat nedjusteres med 47 mio. kr. siden Q1-prognosen til et forventet resultat på 2 mio. kr. Nedjusteringen skyldes primært de regnskabsmæssige konsekvenser af nedlukningen af NytSIS-programmet samt højere udgifter til planlagt bygningsvedligehold. Indtægterne er samtidig opjusteret med 9 mio. kr., primært som følge af højere forventet aktivitet på heltidsuddannelserne.

De økonomiske konsekvenser af nedlukningen af NytSIS-programmet er fortsat behæftet med væsentlig usikkerhed. Det forventes aktuelt, at tidligere aktiverede udviklingsomkostninger i forbindelse med programmet skal omkostningsføres, hvilket på nuværende tidspunkt estimeres at påvirke årets resultat negativt med 36 mio. kr. i 2026. Den endelige regnskabsmæssige afklaring og den økonomiske konsekvens forventes fastlagt i løbet af 2026.

Ændringerne i prognosen uddybes i de følgende afsnit om henholdsvis indtægter og omkostninger. Afslutningsvis indeholder notatet en opdatering af den forventede likviditetsudvikling og en risikoanalyse for 2026.

Mindre ændringer på +/- 5 mio. kr. kommenteres ikke særskilt i Q2-prognosen for 2026.

Tabel 1: Resultat Q2 2026, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Statstilskud	668	683	1.361	1.352	1.381	1.389	8
Andre indtægter	228	259	434	443	443	444	1
Indtægter i alt	896	941	1.794	1.795	1.824	1.833	9
Lønomkostninger	554	594	1.131	1.205	1.212	1.214	2
Driftsomkostninger	241	270	540	554	557	575	17
Finansielle poster	5	5	6	5	6	7	1
Omkostninger i alt	800	869	1.676	1.764	1.775	1.796	21
Resultat uden NytSIS nedl.	97	72	118	31	49	37	-11
NytSIS nedlukning	0	0	0	0	0	36	36
Resultat CBS	97	72	118	31	49	2	-47

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

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS pr. Q2 en stigning i de samlede indtægter på 9 mio. kr. sammenlignet med Q1 prognosen for 2026.

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

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Statstilskud	668	683	1.361	1.352	1.381	1.389	8
Øvrige tilskud	96	101	201	209	209	209	0
Salg af varer og tjenestey.	10	10	22	19	18	20	2
Andre indtægter	123	148	211	215	217	216	0
Indtægter i alt	896	941	1.794	1.795	1.824	1.833	9

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

2.1. Statstilskud

Prognosen for statstilskud er opjusteret med 8 mio. kr. i forhold til Q1. Opjusteringen skyldes en højere forventning til aktivitetsniveauet på heltidsuddannelserne, hvor den forventede STÅ-produktion er øget fra 13.300 til 13.500 STÅ.

Den foreløbige opgørelse af STÅ-produktionen understøtter den opjusterede forventning. Pr. 31. juli er der realiseret ca. 96 pct. af den forventede aktivitet, svarende til niveauet på samme tidspunkt i 2025 jf. tabel 3.

Den resterende del af årets STÅ-produktion afhænger primært af gennemførelse og beståelse af reeksamen i august, som historisk har bidraget med omkring 4 pct. af den samlede årsproduktion. Da studieåret går på tværs af finansåret, kan den endelige STÅ-produktion først opgøres efter augusts reeksamen. Den endelige opgørelse forventes derfor at foreligge medio september.

Tabel 3: Realiseret STÅ 2025 og realiseret STÅ 2026 ved Q1 og Q2

	2025 antal STÅ	2026 Q1 prognose antal STÅ	2026 Q2 prognose antal STÅ	2025, i pct. af STÅ af total	2026 Q2, i pct. af STÅ af total
September	271	293	293	2%	2%
Oktober	584	719	719	4%	5%
November	1.388	1.557	1.557	10%	12%
December	2.277	2.125	2.125	17%	16%
Januar	5.052	4.839	4.838	38%	36%
Februar	6.127	6.112	6.110	46%	45%
Marts	6.531	6.657	6.655	49%	49%
April	7.444	-	7.547	55%	56%
Maj	8.373	-	8.376	62%	62%
Juni	12.471	-	12.527	93%	93%
Juli	12.870	-	12.943	96%	96%
August	13.452	-	-	100%	-
Total	13.452	13.300	13.500		

2.2. Øvrige tilskud

Indtægterne fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter forventes fortsat at udvikle sig som forudsat ved både budgettet for 2026 og Q1-prognosen. De realiserede indtægter ligger efter årets første seks måneder 5 mio. kr. over niveauet i 2025, og CBS forventer fortsat en samlet stigning på 8 mio. kr. i 2026. Der er dog usikkerhed knyttet til indtægtsføringen, da en væsentlig del afhænger af forskernes aktivitetsregistrering i årets anden halvdel.

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

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Øvrige tilskud	96	101	201	209	209	209	0
I alt	96	101	201	209	209	209	0

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Indtægterne består primært af aktiviteter inden for konferencer, forskningsbaserede ydelser, eksternt undervisning samt kursusaktiviteter på tværs af CBS. Salg af varer og tjenesteydelser udgør en relativt begrænset del af CBS' samlede indtægtsgrundlag svarende til 15-25 mio. kr. På baggrund af opdaterede forventninger fra institutterne og de øvrige enheder opskrives indtægtsforventningen med 2 mio. kr. fra 18 mio. kr. til 20 mio. kr. jf. tabel 5, drevet af højere aktivitet end tidligere forventet.

Tabel 5: Udvikling i indtægterne fra salg af varer og tjenesteydelser, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Salg af varer og tjenesteydelser	10	10	22	19	18	20	2
I alt	10	10	22	19	18	20	2

2.4. Andre indtægter

Forventningen til andre indtægter fastholdes på niveau med Q1 prognosen med marginale ændringer som medfører at prognosen nedskrives med 1 mio. kr. Området omfatter bl.a. Executive Education, internationale selvbetalere, salg af tompladser på heltidsuddannelser samt øvrige indtægter som sponsorater og huslejeindtægter. Implementeringen af et nyt betalingsmodul i foråret 2026 har medført en tidligere indtægtsføring i 2026, men det påvirker alene periodiseringen og ikke årsresultatet.

Tabel 5: Andre indtægter

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
HD (Executive Education)	46	62	73	82	84	84	0
Master, MBA (Executive Education)	62	70	92	104	103	103	0
Øvrige indtægter	15	16	51	29	29	29	0
I alt	123	148	216	215	217	216	0

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

3. Omkostninger

Omkostningerne i Q2-prognosen for 2026 er opjusteret med i alt 56 mio. kr. sammenlignet med Q1 prognose. Heraf vedrører 21 mio. kr. den ordinære drift, primært som følge af øgede omkostninger til bygningsvedligehold, mens 36 mio. kr. kan henføres til de forventede regnskabsmæssige konsekvenser af nedlukningen af NytSIS-programmet.

Den samlede omkostningsstigning er således i væsentligt omfang drevet af en engangseffekt relateret til NytSIS-programmet.

Tabel 7: Udvikling i de samlede omkostninger i 2026, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Lønomkostninger	554	594	1.131	1.205	1.212	1.214	2
Driftsomkostninger	241	270	540	554	557	575	17
Finansielle poster	5	5	6	5	6	7	1
Omkostninger, ordinære drift	800	869	1.676	1.764	1.775	1.796	21
NytSIS nedlukning	0	0	0	0	0	36	36
Omkostninger i alt	800	869	1.676	1.764	1.775	1.832	56

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

3.1. Lønomkostninger

Lønomkostningerne forventes at udgøre 1.214 mio. kr., hvilket er 2 mio. kr. højere end i Q1-prognosen. Prognosen er baseret på de endelige resultater af OK26 som indebærer en lønstigning på 1,2 pct og dermed er uændret i forhold til forudsætningen i Q1-prognosen.

Tabel 8: Udvikling i lønomkostninger, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Videnskabeligt personale	257	276	530	572	567	568	1
Deltidsvidenskabeligt personale	51	50	107	110	109	109	0
Administrativt personale	227	251	455	493	504	501	-3
Deltidsadm. personale	16	16	35	28	30	32	2
Øvrige lønomkostninger	3	1	4	3	2	4	2
Lønomkostninger i alt	554	594	1.131	1.205	1.212	1.214	2

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

Omkostningerne til videnskabeligt personale (VIP) og deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) forventes samlet set at være på niveau med Q1-prognosen. Omkostningerne til administrativt personale nedjusteres med 3 mio. kr., primært som følge af vakancer og senere besættelse af planlagte stillinger. Omkostningerne til deltidsansatte opjusteres med 2 mio. kr. som følge af øget aktivitet på eksamensområdet og på institutområdet samt større anvendelse af IT-vejledere hos IT.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

Afsnittet er opdelt i henholdsvis CBS' ordinære drift og Nyt SIS/EDU-hub for at sikre, at de økonomiske konsekvenser af programmets nedlukning fremstår særskilt og ikke sammenblandes med udviklingen i den ordinære drift.

3.2.1. CBS' ordinære drift

De samlede drifts- og finansielle omkostninger i den ordinære drift er opjusteret med 18 mio. kr. siden Q1-prognosen. Stigningen kan næsten fuldt ud henføres til bygningsdrift og vedligehold, hvor der forventes et merforbrug på 17 mio. kr. Her indgår bl.a. følgearbejder relateret til køkken- og kantineprojektet, renovering af elevatorer på Solbjerg Plads, udskiftning af tekniske anlæg samt øvrige bygningsmæssige forbedringer. Derudover forventes øgede omkostninger til servicekontrakter og ekstern rådgivning i forbindelse med et eventuelt ejendoms køb. De finansielle omkostninger forventes at ligge 1 mio. kr. over budgettet. Det skyldes primært forventede rentekomkostninger til finansiering af en eventuel ny ejendom.

3.2.2. NytSIS-programmet

Den forventede resultateffekt af nedlukningen af Nyt SIS-programmet udgør aktuelt ca. 36 mio. kr. i 2026. Effekten vedrører primært omkostningsføring af tidligere aktiverede udviklingsomkostninger samt forventede programomkostninger. Der er fortsat væsentlig usikkerhed om de endelige økonomiske konsekvenser, og estimatet vil blive kvalificeret yderligere frem mod Q3-prognosen og årsregnskabet for 2026.

Tabel 9: Drifts- og finansielle omkostninger, mio. kr.

	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Husleje	53	54	106	108	108	108	0
Af- og nedskrivninger	23	21	46	42	42	42	0
Øvrige driftsomkostninger:							
Rejser & konferencer	21	21	51	52	53	56	3
Databaser, bøger & tidsskrifter	18	30	43	46	47	47	-1
Kontorhold	29	30	64	65	67	70	3
IT- og BYG specialister	6	9	16	16	19	18	0
Forskning og udd. support	7	8	18	16	16	17	1
Management, revision og advoka	5	5	11	11	11	13	2
Bygningsdrift & vedligehold	44	51	93	76	80	97	17
IT-udstyr & Software	27	36	69	73	77	75	-3
Øvrige omkostninger	8	8	24	49	36	32	-4
Driftsomkostninger i alt	241	270	540	554	557	575	17
Finansielle poster i alt	5	5	6	5	6	7	1
NytSIS nedlukning	0	0	0	0	0	36	36
Omkostninger i alt	246	275	545	559	563	618	54

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

4. Likviditet

Den forventede udvikling i likviditeten fremgår af tabel 9. Likviditeten forventes samlet set at blive 12 mio. kr. mindre i forhold til Q1-prognosen. Selvom årets resultat nedjusteres med 47 mio. kr., modvirkes effekten af, at de forventede straksafskrivninger på NytSIS ikke påvirker likviditeten, da udgifterne allerede er afholdt.

Samtidig vil en eventuel erhvervelse af ny ejendom kunne medføre optagelse af ny prioritetsgæld på op til 300 mio. kr. Forholdet med ny ejendom og prioriteringsgæld indgår i Q2-rapportering for 2026 og vil blive nærmere belyst i en særskilt sag.

Tabel 10: Pengestrømme og likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	R2025	Budget 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 vs Q2
Resultat	118	31	49	2	-47
Afskrivninger, ordinære drift	46	42	42	42	0
Afskrivninger, nedlukning af Nyt SIS				36	
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	-	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	164	72	91	80	-11
B Resultat af investeringsaktiviteter	-41	-79	-80	-354	-274
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-		300	300
Afdrag på prioritetsgæld	-40	-41	-41	-44	0
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-40	-41	-41	256	297
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	83	-48	-30	-18	12
Likvide midler primo	210	289	289	289	0
Likvide midler ultimo	289	242	259	272	12

5. Risikoanalyse

Q2 prognosen for 2026 er baseret på realiserede regnskabstal for årets første seks måneder samt enhedernes seneste vurderinger af aktivitets- og omkostningsniveauet i resten af året. Da en væsentlig del af årets indtægter og omkostninger allerede er realiseret, vurderes usikkerheden at være mindre end tidligere på året. Der knytter sig dog fortsat en række væsentlige risici til prognosen, som kan påvirke årets resultat.

Risikoanalysen fokuserer på de områder, hvor der vurderes at være størst sandsynlighed for afvigelser i forhold til den aktuelle prognose, eller hvor den potentielle økonomiske konsekvens er størst. Tabel 11 opsummerer de væsentligste risici og mulige resultateffekt.

Tabel 11: Væsentlige risici i Q2-prognosen for 2026

Risiko	Q2 prognose	Muligt udfald	Resultateffekt
Nyt SIS-programmet	-36 mio. kr.	Mindre straksafskrivning	+0-36 mio. kr.
STÅ-produktion	13.500 STÅ	± 100 STÅ	±4 mio. kr.
Eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter	Budget jf. prognose	Lavere/højere aktivitetsregistrering	±5-10 mio. kr.
Lønoms-kostninger	Aktuel vurdering	Lavere/højere aktivitets ift. ansættelser	±5 mio. kr.
Driftsomkostninger på CBS	Aktuel vurdering	Manglende forbrug i andet halvår	+20 mio.

Den største enkeltstående usikkerhed vedrører den endelige regnskabsmæssige afklaring af nedlukningen af NytSIS og de økonomiske konsekvenser på 36 mio. kr., nærmere kvalificering i løbet af efteråret kan mindske straksafskrivningen af projektet. Hertil kommer usikkerhed om den endelige STÅ-opgørelse efter reksamenerne samt aktivitetsregistreringen på eksternt finansierede forsknings- og tilskudsprojekter. På omkostningssiden med CBS' ordinære drift vurderes særligt udviklingen i lønomkostningerne på den ordinære drift at kunne påvirke årets resultat. For driftsomkostningerne vurderes risikoen primært at være opadrettet, idet historiske erfaringer på CBS viser, at planlagte aktiviteter og investeringer i nogle tilfælde gennemføres senere end forventet, hvilket kan medføre et lavere omkostningsniveau end forudsat i prognosen.

Samlet vurderes prognosen at være behæftet med moderat usikkerhed, hvor den væsentligste risiko fortsat knytter sig til de økonomiske konsekvenser af NytSIS-programmet.

CBS har mulighed for at iværksætte koordinerende handlinger og økonomiske dispositioner, hvis udviklingen af CBS' resultat afviger væsentligt fra de nuværende Q2-forventninger.

Appendix 1: Q2 2026 prognose.

Perioderegnskab for CBS	Perioderegnskab for jan. - juni 2025	Perioderegnskab for jan. - juni 2026	Regnskab 2025	Primo 2026	Q1 2026	Q2 2026	Forskel Q1 og Q2
Mio. kr. (årets priser)							
Statstilskud	668	683	1.361	1.352	1.381	1.389	8
Øvrige tilskud (eksterne midler)	96	101	201	209	209	209	0
Salg af varer og tjenesteydelser	10	10	22	19	18	20	2
Andre indtægter	123	148	211	215	217	216	0
Indtægter i alt	896	941	1.794	1.795	1.824	1.833	9
Videnskabeligt personale	257	276	530	572	567	568	1
Deltidsvidenskabeligt personale	51	50	107	110	109	109	0
Administrativt personale	227	251	455	493	504	501	-3
Deltidsadm. personale	16	16	35	28	30	32	2
Øvrige lønomkostninger	3	1	4	3	2	4	2
Lønomkostninger i alt	554	594	1.131	1.206	1.212	1.214	2
Husleje	53	54	106	108	108	108	0
Af- og nedskrivninger	23	21	46	42	42	42	0
Øvrige driftsomkostninger:							
Rejser & konferencer	21	21	51	52	53	56	3
Databaser, bøger & tidsskrifter	18	30	43	46	47	47	-1
Kontorhold	29	30	64	65	67	70	3
IT- og BYG specialister	6	9	16	16	19	18	0
Forskning og udd. support	7	8	18	16	16	17	1
Management, revision og advokat	5	5	11	11	11	13	2
Bygningsdrift & vedligehold	44	51	93	76	80	97	17
IT-udstyr & Software	27	36	69	73	77	75	-3
Øvrige omkostninger	8	8	24	49	36	32	-4
Driftsomkostninger i alt	241	270	540	554	557	575	17
Finansielle poster i alt	5	5	6	5	6	7	1
Omkostninger i alt	800	869	1.676	1.765	1.775	1.796	21
Resultat uden Nyt SIS nedl.	97	72	118	30	49	37	-11
Nyt SIS nedlukning	-	-	0			36	36
Resultat CBS	97	72	118	30	49	2	-47

Teknisk budgetrammenotat 2027-2030 for CBS

Her fremlægges den tekniske budgetramme for CBS for budgetåret 2027 samt budgetoverslagsårene 2028-2030.

Budgetrammen for CBS baseres på Teknisk Forslag til Finanslov 2027 som blev offentliggjort d. 29. august 2026. Forslaget til finansloven for 2027 er på nuværende tidspunkt alene af teknisk karakter som følge af valg og en sen regeringsdannelse, mens regeringens politiske prioriteringer først forventes indarbejdet i et opdateret finanslovsforslag, der fremlægges i oktober 2027. Når finanslovsforslaget for 2027 foreligger i sin endelige form, vil der blive forelagt en supplerende sag med en vurdering af konsekvenserne for CBS' økonomi og budgetforudsætninger. Den endelige Finanslov forventes vedtaget i december 2027.

Budgettet for 2027

Den tekniske budgetramme for 2027 "TBR2027" og overslagsårene er opgjort i 2027-priser. Den seneste prognose (Q2 2026) for indeværende år viser, at CBS forventer et overskud på 2 mio. kr. i 2026. For 2027 forventes et overskud på 12 mio. kr. svarende til 1 pct. af CBS' indtægter. At resultatet bliver højere end i 2026 skyldes hovedsageligt de negative økonomiske konsekvenser af nedlukningen af Nyt SIS-programmet i 2026.

Budgettet for 2028-2030

I overslagsperioden forventes indtægterne at være på niveau med 2026, idet statsindtægterne falder som følge af færre STÅ men CBS kompenserer ved at øge deltagerbetaling på Executive Education og eksternt finansierede forskningsprojekter, samt med et forventet ejendomssalg i 2029.

Omkostningsbudgettet for 2028-2029 indeholder både omkostninger ved et potentielt køb af Søndre Fasanvej 7 og omkostninger til de nuværende faciliteter, som først udfases i takt med ibrugtagningen af den nye ejendom. Denne overgangsperiode påvirker resultatet negativt med ca. 32 mio. kr. i 2028 og ca. 27 mio. kr. i 2029, idet CBS i en periode afholder omkostninger til både den nye ejendom og de eksisterende ejendomme. På den baggrund forventes et resultat på -6 mio. kr. i 2028 og 37 mio. kr. i 2029, hvor sidstnævnte år desuden er positivt påvirket af et forventet ejendomssalg.

Fra 2030 forventes overgangsperioden at være afsluttet, hvorved de fulde drifts- og huslejebesparelser kan realiseres og der forventes et resultat på 57 mio. kr.

Fokus vil i budgetperioden være på omkostningsstyring for at sikre den langsigtede økonomi, mens større ændringer gennemføres i forbindelse med kandidatreform, større ændringer til

bygningssammensætningen, fokus på sammensætningen af personaleomkostninger og usikkerhed omkring et nyt studieadministrativt system.

Notatet er struktureret således, at afsnit I gennemgår de centrale forudsætninger for budgetrammen. Afsnit II præsenterer en oversigt over resultatopgørelsen for 2027 samt budgetoverslagsårene 2028-2030. Afsnit III afslutter med en gennemgang af CBS' likviditet.

Afsnit I: Forudsætninger for budgetramme 2027

Nedenfor præsenteres de forudsætninger, der ligger til grund for udarbejdelsen af teknisk budgetramme for 2027 og budgetoverslagsårene 2028-2030 for CBS.

Teknisk Forslag til finansloven for 2027 (TFFL27) for CBS, som omfatter §19.22.21, indeholder følgende centrale elementer:

- De kendte aftaler om kandidatreform og begrænsning af optag i de store byer (regionalisering), hvilket vil påvirke statstilskuddet i 2027 og budgetoverslagsårene 2028-2030.
- STÅ-taksten for 1-årige og erhvervskandidatuddannelser grundet kandidatreform bliver +50 pct. mere ift. 2-årige kandidatuddannelser.
- Fra 2029 viser teknisk forslag til finanslov en reduktion i basisforskningsbevillingen på 207 mio. kr., men det forventes, at denne bliver udlignet gennem de årlige forhandlinger om forskningsreserven, som det har været praksis hidtil.
- Flerårigt arbejdsprogram for staten med administrationsbesparelser er i en afklarings- og analysefase og er derfor ikke indarbejdet i budgettet. Der forventes en afklaring i forbindelse med den endelige Finanslov for 2027. Det forventes ikke, at arbejdsprogrammet medfører besparelser for CBS, men derimod omprioriteringer.
- Statens indkøbsprogram 20. fase og Økonomistyrelsens budgetanalyse af indkøb medfører en besparelse på ca. 0,02 pct. af tilskuddene.
- Statstilskuddet indekseres med 2,1 pct. i 2027.

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

- De statslige overenskomster i 2026 "OK26" er endelige. Lønnen forventes at stige 1,9 pct. overenskomstmæssigt pr. 1. april 2027.
- Driftsomkostninger er indekseret med 1,4 pct. i 2027 baseret på forventningen til nettoprisindekset.
- Det forventes, at renten forbliver på det nuværende niveau, hvilket afspejler de aktuelle markedsforhold.

Afsnit II: Budgetramme for 2027 og 2028-2030

Bemærk ved gennemlæsning af tabel 1 (herunder), at kolonnerne Q2 2026 (2027-priser), budget samt budgetoverslagsår for 2028 til 2030 alle er i 2027-priser. Dette indebærer, at den vækst, der følger af

pris- og lønudvikling, er elimineret, hvorfor forskelle mellem kolonnerne alene afspejler ændringer i aktivitetsniveauet.

I dette afsnit gennemgås forventninger til CBS' resultat og resultatopgørelse. CBS forventer i 2027 et resultat på 12 mio. kr., hvor indtægter forventes at være 1.873 mio. kr., personaleomkostninger 1.247 mio. og drifts- og finansielle omkostninger 614 mio. kr. jf. tabel 1 nedenfor.

Tabel 1: Teknisk budgetramme 2027 og overslagsår for 2028-2030

	Regnskab	Q2	Q2 2026	Teknisk budgetramme 2027	Diff.	B:O. 2028	B:O. 2029	B:O. 2030
Mio. kr.	2025	2026	(2027 priser)	(2027 priser)	Q2 2026 og TBR2027	(2027 priser)	(2027 priser)	(2027 priser)
Statstilskud	1.361	1.389	1.427	1.417	-10	1.403	1.392	1.392
Andre indtægter	434	444	456	456	0	464	545	480
Indtægter i alt	1.794	1.833	1.883	1.873	-10	1.867	1.937	1.872
Personaleomkostninger	1.131	1.214	1.231	1.247	16	1.238	1.229	1.213
Driftsomkostninger	540	611	619	599	-20	620	657	588
Finansielle omkostninger	6	7	7	15	8	15	14	14
Omkostninger i alt	1.676	1.832	1.857	1.861	4	1.873	1.900	1.815
Resultat	118	2	26	12	-14	-6	37	57
Egenkapital	659	661	-	673	-	667	704	761

Indtægter

CBS forventer i 2027 samlede indtægter der i faste priser er 10 mio. kr. lavere end i 2026. Dette skyldes hovedsageligt en politisk begrænsning af CBS' optag. Frem mod 2029 implementeres kandidatreformen samt en begrænsning af optaget i de store byer (regionalisering), hvilket medfører færre indtægter fra studerende.

Der forventes et vækstpotentiale for Executive Education frem mod 2030 (HD-, master- og MBA-uddannelser). Disse uddannelser kan samlet set løfte indtægterne ud over det nuværende niveau og der forventes en årlig vækst på 4 mio. kr. for området i hele budgetperioden. Væksten på efter- og videreuddannelsesområdet skal samtidigt ses som et delvist svar på de strukturelle indtægtsudfordringer, der følger af begrænset optag på heltidsuddannelserne.

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

I budgetoverslagsårene 2029 og 2030 forventes en stabilisering af indtægterne (i faste priser). Der forventes et fald i statsindtægter, som følge af de nuværende politiske aftaler. Faldet i statsindtægter bliver i perioden kompenseret af stigende indtægter fra eksternt finansierede projekter og fra Executive Education (efter- og videreuddannelsesområdet).

Budgetrammen tager højde for et muligt køb af ejendom på Søndre Fasanvej 7. I den forbindelse er der i 2029 indregnet et forventet salgsprovenu på ca. 70 mio. kr. fra et muligt salg af bygningen på Howitzvej 11-13. Der er ikke indregnet yderligere frasalgs af ejendomme.

Personaleomkostninger

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

I budgettet for 2027 forventes de samlede personaleomkostninger at stige i forhold til 2026. Stigningen kan primært henføres til VIP-personalet, hvor antallet af årsværk øges, blandt andet gennem flere professorer, flere lektorer, flere adjunkter, flere ph.d.-studerende og flere videnskabelige assistenter. Nærmere forventninger til antal årsværk udarbejdes i forbindelse med publiceringen af Forslag for Finanslov 2027.

Personaleomkostninger til DVIP forventes i 2027 at falde 2 mio. kr., idet der forventes færre studerende på heltidsuddannelserne og flere VIP-ansatte i 2027.

For DTAP forventes omkostningerne at være på niveau med 2026 i hele budgetperioden.

For TAP-personalet forventes omkostningerne at falde som følge af, at beslutningerne fra opgavegennemlysningen på CBS gradvist realiseres. Samtidig opstår der nye ressourcetræk, herunder hjemtagelsen af Socialpædagogisk Støtte (SPS) pr. 1. januar 2027, som kræver administrative ressourcer, ligesom der er godkendt stillinger til de strategiske satsninger CBS Geopolitics and Business Security samt styrkelsen af CBS' arbejde med innovation, entreprenørskab og vidensoverførsel. Der er således tale om modsatrettede effekter, men den samlede forventning er fortsat et fald på op til 20 årsværk i 2027 i forhold til 2026. Denne udvikling med reduktion af TAP-ressourcer forventes at fortsætte i perioden 2028-2030 som følge af de allerede trufne strategiske beslutninger.

Drifts- og finansielle omkostninger

De samlede driftsomkostninger forventes, ekskl. strategireserven, at kunne fastholdes på niveau med 2026. I budgettet for 2027 er der på nuværende tidspunkt afsat en strategireserve på 15 mio. kr., som kan udmøntes på tværs af CBS til særlige indsatser.

Budgetrammen er behæftet med en række usikkerheder, hvoraf den væsentligste vedrører projektet om et muligt køb af Søndre Fasanvej 7. Projektet omfatter fraflytning af lejemål, ejendomssalg samt køb og renovering af Søndre Fasanvej 7. De økonomiske konsekvenser kvalificeres nærmere i løbet af

efteråret. Projektet forventes samtidig at medføre en række større engangsomkostninger og investeringer i perioden 2027-2030 samt forventede husleje- og driftsbesparelser fra 2030.

Som følge af en eventuel investering i Søndre Fasanvej 7 forventes finansielle omkostninger at stige i hele perioden 2027–2030, da CBS vurderer, at likvidbeholdningen ikke i sig selv kan finansiere et ejendoms køb af denne størrelse.

I overslagsårene 2028–2030 forventes afskrivningerne at stige som følge af ibrugtagningen af Søndre Fasanvej 7 samt straksafskrivninger i forbindelse med udflytning fra eksisterende ejendomme. Derudover forudsættes det, at CBS løbende omprioriterer midler som led i de årlige prioriteringer af driftsbudgetterne på tværs af CBS.

Afsnit III: CBS' likviditet

Her beskrives i hovedtræk forventningerne til likviditetsudviklingen i perioden 2027 til 2030.

Tabel 2: Likviditetsprognose for 2027-2030, mio. kr.

Mio. kr.	Q2 2026	Budget 2027	B.O. 2028	B.O. 2029	B.O. 2030
Resultat	2	21	11	18	42
Afskrivninger mv.	78	42	55	55	55
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	0	0	0	0	0
A Resultat efter driftsaktiviteter	80	64	66	73	97
B Resultat af investeringsaktiviteter	-354	-108	-266	-36	-60
Salg af ejendomme	-	-			
Ændring i lange gældsforpligtelser	-	-			
Optagelse af ny gæld	300	50	100		
Afdrag på prioritetsgæld	-44	-51	-56	-36	-28
C Resultat af finansieringsaktiviteter	256	-42	44	-36	-28

Tabel 2 baserer sig på de ovenfor beskrevne forventninger til resultaterne i perioden 2027–2030 samt de forventede investeringer. De største investeringsområder på CBS er IT og Campus. I den foreløbige likviditetsprognose er der indarbejdet investeringer på knap 470 mio. kr. i perioden 2027-2030:

- Campusområdet forventes at investere for op til 410 mio. kr., primært i istandsættelse af Søndre Fasanvej 7, tag og facaderenovering på Solbjerg Plads samt mindre projekter
- IT-investeringerne udgør ca. 60 mio. kr. og omfatter nyt studieadministrativt system, udvikling af nye systemer, AI-projekter samt indkøb af større IT-hardware.

Likviditetsprognosen er foreløbigt baseret på en antagelse om optagelse af nyt realkreditlån på 300 mio. kr. til finansiering af eventuel ejendomsinvestering på Søndre Fasanvej 7 samt yderligere gælds optagelse i perioden 2027-2030 på 150 mio. kr. til istandsættelse af ejendommen på Søndre Fasanvej 7. Derudover inkluderer optagelse af ny gæld i perioden 2027-2030 kapitalbehov fra den ordinære drift og det forventede investeringsbudget til CBS' IT og ejendomme. Udgangspunktet for

vurdering af lånebehovet er et element af egenfinansiering og at opretholde et kapitalberedskab/arbejdskapital på ca. 100 mio. kr.

En nærmere investeringsplan og det konkrete finansieringsbehov afklares som led i den videre budgetproces samt afklaring af eventuelt køb af ny ejendom samt lånefinansiering heraf.

Appendix 1: Detajleret budget 2027-2030

	Regnskab	Q2	Q2 2026	Teknisk budgetramme 2027	Diff.	B:O. 2028	B:O. 2029	B:O. 2030
Mio. kr.	2025	2026	(2027 priser)	(2027 priser)	Q2 2026 og TBR2027	(2027 priser)	(2027 priser)	(2027 priser)
Statstilskud	1.361	1.389	1.427	1.417	-10	1.403	1.392	1.392
Øvrige tilskud (eksterne projekter)	201	209	214	214	0	218	222	226
Salg af varer og tjenesteydelser	22	20	20	20	0	20	20	20
Andre indtægter	211	216	222	222	0	226	303	234
Indtægter i alt	1.794	1.833	1.883	1.873	-10	1.867	1.937	1.872
Videnskabeligt personale	530	568	576	585	9	592	599	599
Deltidsvidenskabeligt personale	107	109	111	109	-2	107	105	103
Administrativt personale	455	501	508	517	9	503	489	475
Deltidsadm. personale	35	32	32	32	0	32	32	32
Øvrige lønomkostninger	4	4	4	4	0	4	4	4
Personaleomkostninger i alt	1.131	1.214	1.231	1.247	16	1.238	1.229	1.213
Husleje	106	108	110	110	0	110	83	78
Af- og nedskrivninger	46	77	78	42	-36	55	110	68
Øvrige driftsomkostninger:								
Rejser & konferencer	51	56	57	60	3	60	59	59
Bøger & tidsskrifter	43	47	48	49	1	49	49	49
Kontorhold	64	70	70	70	0	70	70	70
IT- og BYG specialister	16	18	19	19	0	19	19	19
Forskning og udd. support	18	17	18	18	0	18	18	18
Management, revision og advokat	11	13	14	14	0	14	14	14
Bygningsdrift & vedligehold	93	97	99	99	0	107	116	94
IT-udstyr & Software	69	75	76	76	0	76	76	76
Øvrige omkostninger	24	32	32	44	12	44	44	44
Driftsomkostninger i alt	540	611	619	599	-20	620	657	588
Finansielle poster	6	7	7	15	8	15	14	14
Finansielle omkostninger i alt	6	7	7	15	8	15	14	14
Omkostninger i alt	1.676	1.832	1.857	1.861	4	1.873	1.900	1.815
Resultat	118	2	26	12	-14	-6	37	57
Egenkapital	659	661	685	673	12	667	704	761

	Salg af bygning til ca. 70 mio. kr.
	Husleje falder da CBS fraflytter lejemål
	Større engangsafskrivninger i forbindelse med udflytning af lejemål
	Større renovering af Søndre Fasanvej 7, flytninger, flere reetableringer af lejemål medfører flere omkostninger i resultatopgørelse

Udvikling i CBS' medarbejderstab 2021-2026

1. Formål og konklusioner

I forbindelse med arbejdet med tilpasning af administrative årsværk giver notatet et overblik over udviklingen og sammensætningen af CBS' teknisk-administrative personale. Formålet er dels at beskrive udviklingen i antallet af VIP, DVIP, TAP og DTAP siden 2021, dels at belyse hvilke funktioner og aktiviteter TAP understøtter på CBS.

Notatet viser, at antallet af TAP er steget i perioden, mens antallet af VIP samlet set er på niveau med 2021. Væksten i TAP er fordelt på flere områder, herunder uddannelsesadministration, forskningsunderstøttelse, IT, campusdrift og på institutterne, og hænger blandt andet sammen med implementering af større reformer og øget digitalisering, vækst i eksternt finansierede aktiviteter samt nye lovgivningsmæssige krav. Samtidig viser opgørelsen, at mere end halvdelen af TAP understøtter uddannelsesområdet.

På denne baggrund giver notatet et grundlag for at forstå, hvad udviklingen i TAP dækker over, og hvordan de teknisk-administrative funktioner bidrager til at understøtte CBS' kerneopgaver inden for forskning og uddannelse.

2. Udviklingen i medarbejdersammensætningen

CBS' medarbejderstab opdeles i følgende hovedkategorier:

- **VIP** (videnskabeligt personale): fastansatte forskere og undervisere, såsom professorer, lektorer, adjunkter, postdocs og ph.d.-studerende
- **DVIP** (deltids- og timelønnet videnskabeligt personale): videnskabelige medarbejdere på deltid eller timeløn, for eksempel eksterne lektorer, undervisningsassistenter og instruktører
- **TAP** (teknisk-administrativt personale): det fuldtidsansatte administrative og tekniske personale, såsom fuldmægtige, kontorfunktionærer, konsulenter, teknikere, mv.
- **DTAP** (deltids- og timelønnet teknisk-administrativt personale): timelønnede og deltidsansatte inden for det tekniske og administrative område, såsom studentermedhjælpere, studentervejledere og it-vejledere samt eksamenstilsyn.

Tabel 1 viser, at især antallet af TAP er øget fra 2021 til 2026, mens antallet af VIP i 2026 er på samme niveau som i 2021. Antallet af DTAP er også vokset, mens antallet af DVIP generelt er faldende. Forholdet mellem antallet af videnskabelige medarbejdere ift. teknisk-administrative medarbejdere er således faldet fra 1,1 i 2021 til 1,0 i 2026 (kun fastansatte VIP og TAP), eller fra 1,3 til 1,1 hvis man også inkluderer deltidsansatte VIP og TAP.

Tabel 1. Udvikling i CBS' medarbejderstab, opdelt på hovedkategorier

	2021	2022	2023	2024	2025	2026 prog- nose
VIP	687	712	699	660	669	686
DVIP	224	210	205	187	193	207
TAP	612	625	643	628	663	701
DTAP	85	91	96	94	103	97
I alt	1.608	1.638	1.642	1.569	1.629	1.691
VIP/TAP	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0
VIP+DVIP/TAP+DTAP	1,3	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1

CBS har de seneste år haft flere eksternt finansierede aktiviteter, og en stigende andel af CBS' teknisk-administrative personale er også finansieret af eksterne midler, jf. tabel 2. Det omfatter især teknisk-administrativt personale i CSE, Green Office og institutterne.

Tabel 2. Udvikling i TAP+DTAP, opdelt efter finansiering

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Almindelig virksomhed	NA	689	711	679	713	747
Eksternt finansieret	NA	27	27	43	54	50
I alt	697	716	738	721	767	797
Alm. Virksomhed (%)		96%	96%	94%	93%	94%
Eksternt finansieret (%)		4%	4%	6%	7%	6%

Tabel 3 viser udviklingen i antallet af TAP+DTAP pr. administrativ enhed. Der har været en stigning i antallet af teknisk-administrative medarbejdere inden for alle hovedområder, herunder især:

- Uddannelsesområdet¹: implementering af kandidatreformen og NytSIS
- Inden for forskningsområdet: øget hjemtag af eksterne midler og flere aktiviteter inden for iværksætteri og entrepreneurship.
- Institutter: øget hjemtag af eksterne midler
- Fællesadministrationen: implementering af AI-strategien og NytSIS, implementering af HR-partnermodel samt øgede compliancekrav.

Tabel 3. Udvikling i TAP+DTAP, opdelt pr. administrativ enhed

	2021	2022	2023	2024	2025	Forecast 2026
Studieadministration	147	148	152	147	153	153
EDQ	21	23	20	22	24	24
Executive Education	49	52	55	47	49	50
Uddannelsesområdet	217	223	227	216	226	227
RSO inkl. ph.d.-skolen	20	22	21	19	22	23
CSE	13	14	17	21	25	26
Green Office	0	0	1	4	6	6
Forskningsområdet	33	35	39	44	53	54
Institutter	134	129	131	130	140	142
Direktion	5	4	5	5	5	5
SLK	31	34	32	27	30	32
Økonomi & Analyse	53	54	53	51	52	53
HR & Legal	54	54	55	55	58	64
IT-afdeling	77	82	90	88	92	102
Campus Service	55	55	56	56	59	62
Eksamenstilsyn	6	13	17	19	21	22
Biblioteket	32	32	32	29	31	33
Fællesadministrationen	314	328	341	331	348	373
Andet	0	0	0	1	-1	0
Administrative enheder, i alt	697	716	738	722	766	797

¹ NB. UFM har besluttet, at universiteterne skal hjemtage opgaven vedrørende specialpædagogisk støtte (SPS), hvilket betyder, at CBS pr. 1.1.2027 skal ansætte 6 nye SPS-vejledere.

Endelig kan udviklingen i TAP+DTAP opgøres pr. hovedformål (uddannelse, forskning, formidling samt generel ledelse/administration og bygninger), jf. Tabel 4. Godt halvdelen af CBS' teknisk-administrative personale servicerer studerende og undervisere inden for samtlige uddannelsesaktiviteter, 18% bidrager til forskningsområdet, mens generel ledelse/administration og bygninger udgør 27%.

Tabel 4. Udvikling i TAP+DTAP, opdelt pr. hovedformål

	2021	2022	2023	2024	2025	2026 prog- nose
Uddannelse	361	373	386	376	397	407
Forskning	113	116	121	122	135	141
Formidling	32	32	32	29	31	33
Generel ledelse og administration	151	154	158	152	159	170
Bygninger	41	41	42	42	44	47
I alt	697	716	738	721	767	797

Opdeling på hovedformål indebærer, at det teknisk-administrative personale opgøres efter, hvilke hovedaktiviteter de servicerer, frem for hvilken afdeling de er organisatorisk placeret i. F.eks. hovedformål Uddannelse servicerer de studerende og undervisere inden for samtlige uddannelsesaktiviteter og omfatter bl.a. studieadministration, EDQ, efter- og videreuddannelse, studiejura, lokalebookning, it-support, eksamenstilsyn, mv.

3. TAP understøtter hele universitetets virksomhed

Det teknisk-administrative personale understøtter alle dele af CBS' aktiviteter. Nogle medarbejdere arbejder tæt på uddannelserne og servicerer studerende og underviserne, andre arbejder tæt på forskningen og servicerer forskerne, mens andre igen sikrer den daglige drift af CBS.

På tværs af universitetet kan TAP overordnet opdeles i følgende hovedområder:

Administrativ enhed	Kerneopgave
Uddannelsesområdet	
Studieservice	Administration af de studerendes forløb fra optag til dimission, herunder vejledning, eksamen, SU og internationale aktiviteter.
EDQ	Sikring og udvikling af uddannelseskvalitet, akkrediteringer og pædagogisk udvikling.
Executive Education	Drift og udvikling af efter- og videreuddannelse.
Forskningsområdet	
Research Support Office (RSO)	Hjemtag og administration af eksterne forskningsmidler samt forskningscompliance.

Administrativ enhed	Kerneopgave
PhD Support	Administration og udvikling af ph.d.-uddannelsen.
CSE	Understøttelse af innovation, entreprenørskab og startup-aktiviteter.
Green Office	Koordination af bæredygtigheds- og klimaindsatser på CBS.
Institutterne	Lokal understøttelse af forskning og undervisning, bidrage til økonomi- og HR-processer samt uddannelses- og forsknings-administration.
Universitetets daglige drift	
Økonomi og Analyse	Økonomistyring, regnskab, budgettering, controlling og ledelses-information.
HR & Legal	Rekruttering, personaleadministration, juridisk rådgivning og compliance.
IT	Drift, udvikling og sikkerhed af CBS' digitale infrastruktur og systemer.
Campus Service	Drift af bygninger, faciliteter, sikkerhed og campusservice.
Biblioteket (LIBAS)	Understøttelse af forskning og uddannelse gennem informationsressourcer, Open Access og forskningsservice.
SLK	Ledelses- og bestyrelsesbetjening, strategi, kommunikation og tværgående koordinering.

4. TAP understøtter universitetets kerneopgaver

Det teknisk-administrative personale på CBS understøtter universitetets kerneopgaver og gør det muligt for undervisere og forskere at fokusere på kerneopgaverne.

TAP kan derfor ikke opgøres som én samlet medarbejderkategori, men omfatter forskellige typer af teknisk-administrative medarbejdere. Selvom opgaverne er organiseret i forskellige enheder, hænger de tæt sammen omkring CBS' uddannelser og forskning samt den daglige drift.

4.1. At uddanne studerende

TAP understøtter hele den studerendes forløb – fra ansøgning og optagelse til undervisningsplanlægning, eksamen, vejledning, internationale aktiviteter og dimission. Området håndterer samtidig de administrative krav, der følger af lovgivning, uddannelsesreformer og kvalitetssikring, herunder dokumentation, dispensationssager, studieadministrative systemer og implementering af nye uddannelsesmodeller.

Udvalgte aktivitetsoplysninger inden for uddannelsesområdet

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Antal indskrevne studerende (dagsstudier)	15.757	15.287	15.494	15.799	15.582	15.877
Antal STÅ - dagsstudier	13.031	12.765	12.551	12.986	13.452	13.201
Antal uddannelser (dagsstudier)	42	39	39	50	49	47
Antal STÅ, EE	1.616	1.441	1.537	1.606	1.574	
antal uddannelser (EE)	10	9	10	9	8	10

4.2. At understøtte forskning

TAP understøtter forskningen fra de tidlige idéer og ansøgninger til den konkrete gennemførelse af projekter. Det omfatter rådgivning om eksterne bevillinger, budgetter, kontrakter, projektøkonomi, rapportering, compliance, ph.d.-administration, forskningsregistrering og Open Access. Bidraget er centralt både for CBS' evne til at hjemtage forskningsmidler og for at sikre, at projekterne gennemføres i overensstemmelse med krav fra fonde, samarbejdspartnere og myndigheder. Derudover understøtter TAP universitetets aktiviteter inden for innovation og entreprenørskab samt startup-aktiviteter.

Udvalgte aktivitetsoplysninger inden for forskningsområdet

	2021	2022	2023	2024	2025
Omsætning eksterne midler (mio. kr.)	142	162	169	183	201
Antal eksternt finansierede projekter	307	349	365	380	436
Antal indskrevne ph.d.-studerende	199	192	168	150	157
Antal ph.d.-grader	39	48	44	44	46
Antal startups		313	423	526	524

4.3. Universitets daglige drift

Universitetets daglige drift bygger på funktioner, som ofte er mindre synlige, men nødvendige for, at undervisning, forskning og øvrige aktiviteter kan gennemføres. Det gælder blandt andet campusdrift, lokaleadministration, sikkerhed, reception, AV-service, eksamensafvikling, logistik samt universitetets digitale infrastruktur, herunder drift, udvikling og vedligeholdelse af CBS' systemer, data, it-support og informationssikkerhed.

Som statslig institution er CBS underlagt omfattende krav til økonomistyring, regnskab, HR, jura, GDPR, informationssikkerhed, indkøb, kontrakter, compliance og rapportering. TAP sikrer, at CBS kan leve op til disse krav og samtidig forvalte offentlige og eksterne midler ansvarligt.

TAP bidrager også til at udvikle CBS gennem digitalisering, systemudvikling, data og analyse, procesforbedringer, AI, strategi, kommunikation og implementering af nye initiativer.

Udvalgte aktivitetsoplysninger inden for universitetets drift

Aktivitet	2021	2022	2023	2024	2025	2026 prog- nose
Antal ansættelser, forlængelser mv.	1.570	1.698	1.889	1.916	2.294	
Antal m2	135.843	138.149	138.275	137.832	137.874	
Antal kreditorfakturaer	26.881	29.069	27.493	25.591	27.118	27.500
Antal udlægs- og rejseafregninger	Ikke opgjort	6.866	6.394	6.453	7.406	7.500

Note: Tal for udlægs- og rejseafregninger i 2021 kan ikke umiddelbart fremskaffes pga. systemskifte.

6. GODKENDELSE AF REVIDERET KONCEPT FOR BESTYRELSENS EVALUERING

Ifølge bestyrelsens forretningsorden (§ 24) gennemfører bestyrelsen én gang årligt en selvevaluering. Selvevalueringen er de seneste år blevet gennemført af Boardmeter, som er specialiseret i arbejdet med evalueringer af bestyrelser. Evalueringen har fulgt et fast koncept, hvilket gør det muligt at sammenligne resultater over tid.

Konceptet blev senest justeret på bestyrelsesmødet i marts 2025 mhp., at det i højere grad afspejler CBS' særlige rolle og rammevilkår som universitet (se bilag 6.1).

Det foreslås, at selvevalueringen i 2026 følger det hidtidige koncept og gennemføres efter følgende tidsplan:

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

Det indstilles, at bestyrelsen godkender, at det nuværende koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering danner grundlag for bestyrelsens selvevaluering i 2026.

Bilag:

6.1 Koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

Velkommen til bestyrelseevalueringen for CBS Handelshøjskolen

Formålet med denne evaluering er at styrke bestyrelsens arbejde og bidrage til organisationens langsigtede succes. Evalueringen er designet med udgangspunkt i tidssvarende krav til bestyrelser og gældende lovgivning. Den giver jer mulighed for at reflektere over bestyrelsens fokus, kompetencer, arbejdsprocesser og samarbejde samt bestyrelsens samlede værdiskabelse.

Resultatet af evalueringen afhænger af dine ærlige og konstruktive input. Vi opfordrer til, at du besvarer spørgeskemaet grundigt og tilføjer skriftlige kommentarer, hvor det er relevant. Dette hjælper med at skabe en dybere forståelse af styrker og udviklingsområder.

Dine svar behandles anonymt og vil indgå i de samlede resultater som præsenteres i en rapport, der danner grundlag for bestyrelsens drøftelse og eventuelle tiltag til at optimere bestyrelsens arbejde.

Tak for din deltagelse. Dit engagement er afgørende for at gøre godt bestyrelsesarbejde endnu bedre.

Din rolle i bestyrelsen

Boardmeter spørger ind til din rolle i bestyrelsen for at finde ud af, hvem der besvarer spørgeskemaet. Vi bruger rollerne til at kalibrere og udarbejde bestyrelsesevalueringen, således at forskellige roller bliver vægtet og inddraget i bedst muligt omfang.

Har du flere roller i bestyrelsen, bedes du vælge den rolle, du ønsker at besvare spørgeskemaet i egenskab af.

1. Hvad er din rolle i bestyrelsen?

- ☐ Eksternt medlem af bestyrelsen
- ☐ Internt medlem af bestyrelsen (medarbejdervalgt eller studerende)
- ☐ Bestyrelsesformand
- ☐ Andet (angiv venligst)

Du bedes vurdere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om finansielle forhold og risikostyring relateret til CBS' ansvar som offentligt universitet.

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

7. Bestyrelsen sikrer dialog med alle relevante stakeholders (fx aftagere, andre uddannelsesinstitutioner, myndigheder, medarbejdere, studerende eller andre interessenter) om CBS' forhold.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Bestyrelsen forholder sig løbende til CBS' formål og samfundsansvar, og medvirker til at fremme en god kultur og gode værdier på CBS.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Dine kommentarer til finansielle forhold og risikostyring.

Strategi

Du bedes vurdere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om strategi.

1. Bestyrelsesmedlemmerne har tilstrækkelig indsigt i universitets kerneopgaver (forskning, uddannelse og vidensudveksling) til at kunne bidrage til værdiskabelsen for CBS.

[illegible]

2. CBS klarer sig godt i forhold til universitets kerneopgaver (forskning, uddannelse og vidensudveksling).

[illegible]

3. Bestyrelsen forstår CBS' kortsigtede udfordringer.

[illegible]

4. Bestyrelsen forstår CBS' langsigtede udfordringer.

[illegible]

5. Bestyrelsen sikrer en strategi for CBS' kort- og langsigtede udvikling.

[illegible]

6. CBS har den rigtige strategi som offentligt universitet.

[illegible]

7. Bestyrelsen sætter klar retning for, og bidrager aktivt til, strategiprocessen samt følger løbende op på implementering af CBS' strategiske målsætninger.

[illegible]

8. Bestyrelsen sikrer at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Dine kommentarer til strategi.

Organisatoriske forhold og direktionens performance

Du bedes vurdere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om organisatoriske forhold og direktionens performance.

1. Bestyrelsen er tilstrækkeligt opmærksom på CBS' organisatoriske forhold (lederskab, kritiske kompetencer og medarbejderstrategi).

[illegible]

2. Bestyrelsen evaluerer løbende direktionens instruks, arbejde, resultater og sammensætning, herunder mangfoldighed.

[illegible]

3. Bestyrelsen sikrer en direktion, der performer på højt niveau.

[illegible]

4. CBS har den rigtige direktion.

[illegible]

5. Bestyrelsen har styr på direktionens aflønning og incitament.

[illegible]

6. Bestyrelsen har en god plan for at sikre den fremtidige ledelse af CBS.

[illegible]

7. Bestyrelsen sikrer transparens omkring vederlag for bestyrelsen og direktionen.

[illegible]

8. Dine kommentarer til organisatoriske forhold og direktionens performance.



Direktionens samarbejde med bestyrelsen

Du bedes vurdere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om grænsefladen imellem direktionen og bestyrelsen.

1. Direktionen leder CBS i overensstemmelse med organisationens strategi.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Direktionen følger op på bestyrelsens beslutninger.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Dialogen mellem bestyrelsen og direktionen er relevant, åben og konstruktiv.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Der er klarhed om roller og ansvarsområder i bestyrelse og direktion.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Bestyrelsen støtter og udfordrer direktionen i en god balance.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Dine kommentarer til direktionens samarbejde med bestyrelsen.

Bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde.

1. Der er et godt og resultatorienteret samarbejde i bestyrelsen.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bestyrelsens medlemmer kan håndtere individuel feedback.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsesmedlemmerne er åbne overfor andres ideer.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bestyrelsen har samlet set tilstrækkelig viden, kompetence og erfaring til at varetage bestyrelsens ansvar.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Der er medlemmer af bestyrelsen, der har for mange ledelses- eller bestyrelsesposter til at kunne lægge den nødvendige indsats i bestyrelsesarbejdet.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Dine kommentarer til bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde.

Bestyrelsesmøderne

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsesmøderne.

1. Bestyrelsesmøderne styres effektivt.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bestyrelsen diskuterer de rigtige ting.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsen udnytter alle bestyrelsesmedlemmers viden.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bestyrelsesmøderne har en passende længde.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Bestyrelsesmøderne holdes med passende mellemrum.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Der er tilstrækkelig psykologisk tryghed til at alle bestyrelsesmedlemmer kan bidrage på lige fod.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Dine kommentarer til bestyrelsesmøderne.

Materialet til bestyrelsen

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om kvaliteten af det materiale, bestyrelsen modtager.

1. Bestyrelsen informeres i tilpas omfang og rettidigt om CBS's planer og aktiviteter ved, og mellem, bestyrelsesmøderne.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bestyrelsesmaterialet er relevant.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsesmaterialet er fyldestgørende.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bestyrelsesmaterialet er forståeligt.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Det er klart i bestyrelsesmaterialet, om det enkelte dagsordenspunkt er til beslutning, til orientering eller til drøftelse.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Bestyrelsesmaterialet er gennemarbejdet.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Dine kommentarer til bestyrelsesmaterialet.

Samarbejdet i bestyrelsen

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om samarbejdet i bestyrelsen.

1. Bestyrelsesmedlemmerne har tillid til hinanden.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Alle bestyrelsesmedlemmer er velforberedte til bestyrelsesmøderne.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Alle bestyrelsesmedlemmer har en tilstrækkelig forståelse af bestyrelsens rolle.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Alle bestyrelsesmedlemmer deltager aktivt i bestyrelsens arbejde.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Dine kommentarer til samarbejdet i bestyrelsen.

Bestyrelsesformanden

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om bestyrelsesformanden.

1. Bestyrelsesformanden er en god mødeleder.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bestyrelsesformanden har den rette balance mellem at lytte, formidle debat og sikre fremdrift i bestyrelsesmødet.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsesformanden formår at finde løsninger, som hele bestyrelsen kan samles om.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bestyrelsesformanden forstår at skabe rammer for et godt samarbejde i bestyrelsen.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Bestyrelsesformanden formår at få alle bestyrelsesmedlemmernes kompetencer i spil.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Dine kommentarer til bestyrelsesformanden.

Samarbejdet i bestyrelsen

**1. Hvordan oplever du, at bestyrelsen anvender bestyrelsens tid alene med rektor?
Fungerer den efter hensigten?**

**2. Hvordan oplever du, at bestyrelsen anvender bestyrelsens egen tid? Fungerer den
efter hensigten?**

Bestyrelsens sammensætning

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsens sammensætning.

1. Bestyrelsen har en passende mangfoldighed.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bestyrelsen har en passende balance mellem kontinuitet og fornyelse af bestyrelsens medlemmer.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsens medlemmer opdaterer og supplerer løbende deres viden om relevante forhold for CBS.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Dine kommentarer til bestyrelsens sammensætning.

Bestyrelsens vigtigste fokusområder

1. Du bedes vurdere hvilke opgaver, du mener, *er vigtigst at prioritere* i bestyrelsens arbejde.

[illegible]

Bestyrelsens faktiske fokusområder

1. Du bedes vurdere, hvordan du oplever *bestyrelsens faktiske prioriteter*.

[illegible]

Kommentarer til bestyrelsens fokusområder

1. Har du forslag til andre fokusområder, bestyrelsen bør beskæftige sig med?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the question above. A small cursor icon is visible in the bottom right corner of the box.

Bestyrelsens kompetencer

1. Du bedes indikere i hvor høj grad, du oplever, bestyrelsen har de nødvendige kompetencer indenfor følgende fokusområder.

[illegible]

Kommentarer til bestyrelsens kompetencer

1. Beskriv venligst de kompetencer, du mener, at bestyrelsen mangler for at kunne varetage sit fulde ansvar og udfylde sin rolle bedst muligt.

A rectangular text box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question. It is currently empty.

Sammenfatning

Du bedes indikere, i hvor høj grad, du er enig i følgende udsagn.

1. Bestyrelsen bidrager til CBS' kerneopgaver og værdiskabelse.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Organisationen har den rigtige bestyrelse.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bestyrelsen har den rigtige formand.

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bestyrelsen har væsentligt forbedringspotentiale.

(Bemærk: En lav score betyder at bestyrelsen ikke har væsentligt forbedringspotentiale. En høj score betyder at bestyrelsen kan forbedre sig på flere områder).

1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Helt enig	Ved ikke
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Dine kommentarer til sammenfatningen, herunder eventuelle ting bestyrelsen kan gøre bedre.

Forslag til bestyrelsen

1. Har du forslag eller kommentarer til fokusområder, aktiviteter eller andet, der efter din mening kan medvirke at gøre bestyrelsen mere effektiv og værdiskabende fremover?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their suggestions or comments. A small cursor icon is visible at the bottom right corner of the box.

KL. 17.00-17.15: PAUSE

Møde i CBS bestyrelsen / den 28. september 2026

PKT. 7 – FORRETNINGSEFTERSYN AF CBS' EFTER- OG VIDEREUDDANNELSESPORTEFØLJE 2026

Som led i den løbende orientering af bestyrelsen præsenteres hermed det årlig forretnings eftersyn af CBS' efter- og videreuddannelsesområde. På CBS er området i daglig tale kendt som CBS Executive Education (EE).

Området har i strategiperioden 2024-2026 arbejdet med og gennemført en lang række initiativer i relation til at udvikle både uddannelser, formater, kvalitet og EE-organisationen som sådan. Forretnings eftersynet illustrerer blandt andet:

- Antallet af deltagere har været stigende i perioden og var i 2025 knap 5.000 deltagere.
- Omsætningen har ligeledes været stigende i perioden og udgør mere end 20% af CBS' uddannelsesindtægter.
- CBS er det universitet i Danmark med langt den største aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet.
- Deltagernes tilfredshed er generelt meget stor, og hovedparten oplever en høj relevans af CBS-uddannelse ift. deres konkrete praksis.
- EE rekrutterer deltagere fra et bredt spektrum af brancher og kontekster i privat og offentlig sektor, og kun ca. 10% har en uddannelsesbaggrund fra CBS.

CBS' overordnede strategi udgør den strategiske ramme for EE-området, og EE-området står godt rustet til den videre udvikling. EE-strategien 2027-2029 vil blandt andet have fortsat fokus på at:

- Videreudvikle flere muligheder for livslang læring med stærkere relationer til alumner, CBS Executive Fonden og dagsuddannelserne kandidatreformen).
- Integrere AI som redskab og indhold i uddannelserne og samtidig styrke de personlige og relationelle elementer.
- Fortsat udvikle EE-porteføljen med henblik på yderligere vækst bl.a. ved nye skalerbare læringsformater, bedre udnyttelse af MBA-brandet og øget krydssalg på tværs af uddannelserne.
- Styrke det eksterne engagement med samfundet gennem social impact og realisering af ambitionerne for CBS Leadership.

Direktionen indstiller, at bestyrelsen tager forretnings eftersynet til efterretning.

Bilag:

7.1 Forretnings eftersyn af efter- og videreuddannelsesporteføljen 2026

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

PKT. 7 - ORIENTERING OM UDKAST TIL SAMARBEJDET MELLEM CBS OG CBS EXECUTIVE FONDEN

CBS og CBS Executive Fonden arbejder begge med udvikling og levering af executive education og begge benytter CBS' brand.

Anne Reff Pedersen, prodekan for Executive Education, og Anne Marie Jess Hansen, direktør for CBS Executive Fonden, vil præsentere det nuværende samarbejde mellem CBS og CBS Executive Fonden samt perspektiverne for den videre udvikling af samarbejdet. Præsentationen tager afsæt i et udkast til fornyet samarbejdsaftale, som skal danne rammen for samarbejdet fremadrettet. Aftalen er ikke tiltrådt af parterne endnu.

Direktionen indstiller, at bestyrelsen tager punktet til efterretning.

Bilag:

7.2 Lukket: Udkast til samarbejdsaftale mellem CBS og CBS Executive Fonden

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

PKT. 7 – ORIENTERING OM STATUS PÅ IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN: STATUS PÅ PORTEFØLJEUDVIKLING SAMT SIGTELINJER FOR 45 ECTS TILLÆGSUDDANNELSER

Orientering om udvikling af kandidatporteføljen (se bilag 7.3)

Direktionen har med afsæt i kandidatreformen besluttet en strategisk udvikling af kandidatporteføljen, der skal styrke CBS' samlede uddannelseslandskab i lyset af at være et ansvarligt og innovativt business universitet.

Som det kan læses af bilag 1, tæller CBS' kandidatportefølje 31 uddannelser i 2032, når reformen er fuldt implementeret, med mindre der foretages yderligere uddannelseslukninger inden 2032. Samtidig vil de ændringer i kandidatporteføljen, som direktionen har truffet beslutning om for nuværende, og som kan læses i bilag 1, betyde at CBS når reformens måltal for dimensionering og fordeling af antal studieplader i 2028.

For at nå reformens måltal i 2030 og 2032 er det muligt, at der skal ske yderligere tilpasninger i kandidatporteføljen. Det afhænger blandt andet af, hvordan de nye 1-årige uddannelser vil blive modtaget af studerende og aftagere. Direktionen har derfor allerede nu gjort sig nogle overvejelser om, hvordan en evt. beslutning om lukning af flere 120 ECTS-uddannelser fra 2030 kan ske ud fra en strategisk prioritering i porteføljen. Det skal i den forbindelse noteres, at seneste udmeldinger fra Regeringen lægger op til, at Universiteterne kan implementere reformen i et lidt langsommere tempo end oprindeligt kommunikeret, og at Regeringen vil foretage en omfattende evaluering af udviklingen i kandidatoptaget umiddelbart efter optaget i 2028.

Orientering om sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser (se bilag 7.4)

CBS er som led i kandidatreformen forpligtet til at udbyde 45 ECTS-tillægsuddannelser til dimittender fra kandidatuddannelser, som er kortere end 120 ECTS. CBS tilbyder allerede et bredt udbud af livslang læring gennem CBS Executive og CBS Executive Fonden og er størst blandt de danske universiteter på området. Reformen giver dermed mulighed for at videreudvikle og styrke denne position. Kandidater på tillægsuddannelsen skal være i beskæftigelse, og formatet for undervisningen vil således skulle tilpasses både i forhold til struktur og pædagogik.

I foråret blev der nedsat en arbejdsgruppe, som skal komme med en anbefaling til direktionen til, hvordan CBS kan udvikle sit allerede eksisterende udbud af lifelong learning til også at omfatte 45 ECTS-tillægsuddannelser. Der arbejdes på en samlet model for 45 ECTS-tillægsuddannelser, og den udvikles i et tæt samarbejde mellem CBS' dagstudier, CBS Executive Education, aftagere og CBS' alumner for at sikre relevans og attraktivitet blandt målgruppen. Sigtelinjerne er nærmere beskrevet i bilag 7.4.

Direktionen indstiller, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

7.3 Politisk kontekst og porteføljeudvikling på CBS

7.4 Sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser

Møde i CBS-bestyrelsen / 28. september 2026

FORRETNINGSEFTERSYN AF EFTER- OG VIDEREUDDANNELSESPORTEFØLJEN 2026



CBS Executive Education (EE) består af 16 uddannelser, som både dækker grund-, videre- og efteruddannelse: En HD1-uddannelse, otte HD2-specialiseringer, fire masteruddannelser og tre MBA-uddannelser. Nogle programmer er brede i deres faglige fokus og målgruppe, andre mere specialiserede eller brancheorienterede. Porteføljen tæller både kohorte- og fleksible uddannelser. Nogle er på dansk, andre på engelsk. Nogle er fortrinsvis online, de fleste dog fysisk placeret på campus eller blended.

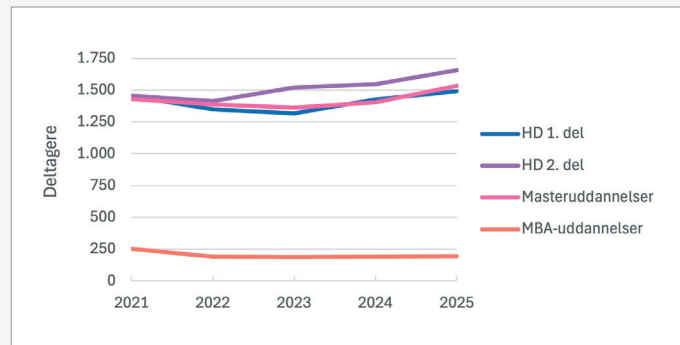
Fælles er, at de er forskningsbaserede, anerkendte og akkrediterede ECTS-givende uddannelser, som lægger vægt på at integrere teori med deltagernes konkrete praksiserfaringer og udfordringer. Fælles er også, at de udbydes som betalingsuddannelser. Prisen for en fuld uddannelse varierer fra ca. 55.000 kr. (HD1) til ca. 440.000 kr. (MBA). Områdets omsætning er fra 2021 til 2025 steget med 20 % samlet set og udgør mere end 20 % af CBS' uddannelsesindtægter eller ca. 12 % af CBS' samlede omsætning.

Deltagere

➤ **Antallet af deltagere er samlet set steget over perioden. Antallet af deltagere på MBA-uddannelserne er stabilt efter et fald fra 2021 til 2022.**

Kilde: Deltagerbetaling via Insight.

Note: Antal unikke deltagere, der har betalt for mindst et kursus i seneste afsluttede studieår.

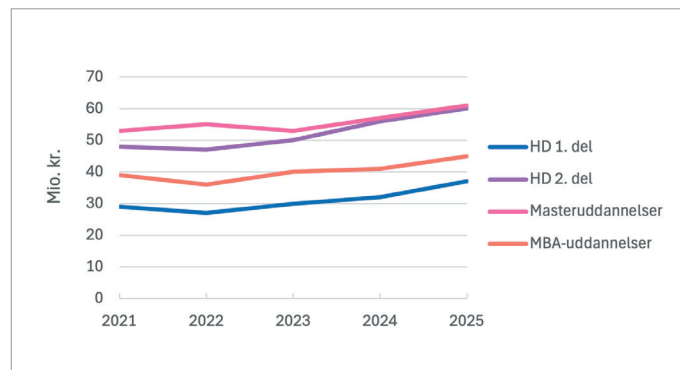


Omsætning

➤ **Omsætningen på Executive Education har været stigende i perioden.**

Kilde: Navision via Insight.

Note: Tallene for omsætningen indholder taxameter og deltagerbetaling.



Kvalitet

Kvalitet og kvalitetsudvikling har i den forløbne periode været et fælles og tværgående strategisk fokusområde. Fordi Executive Education-uddannelser agerer på markedsvilkår, er det forretningskritisk at være lydhøre overfor deltagernes behov og forventninger til kvalitet og transformativ læringskompetencer. Udvikling af porteføljens indhold og kvalitet sker systematisk på flere måder: Monitorering ift. fastsatte og ambitiøse kvalitetsstandarder, bred involvering fra alle CBS' institutter, tilbageven-

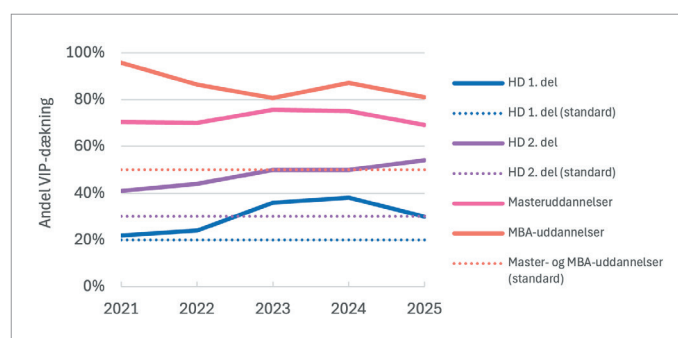
dende interne turnusevalueringer, årlige studielederberetninger og ledelsesopfølgning, systematiske kursus- og exitevalueringer, løbende dialog i studienævn, på undervisningsseminarer og Advisory Boards-møder, dialog mellem forskere som undervisere og programmernes erfarne deltagere, samt særligt for MBA-området via eksterne og internationale akkrediteringer og rankings.

VIP-dækning

VIP-dækningen på uddannelserne ligger på et tilfredsstillende niveau ift. de fastsatte kvalitetsstandarder.

Kilde: Syllabus og egne beregninger.

Note: VIP-dækning viser andelen af planlagt undervisning og vejledning leveret af videnskabelige medarbejdere set fra den studerendes perspektiv.

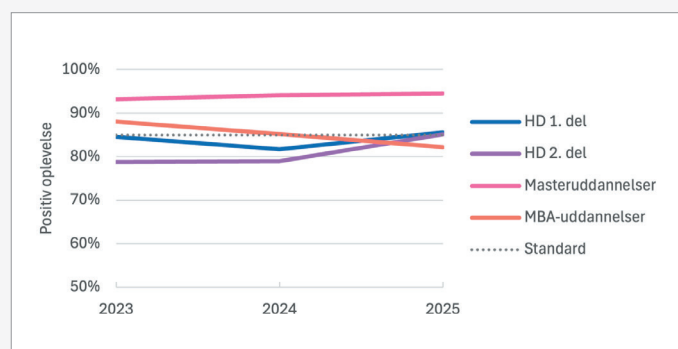


Deltagertilfredshed

Deltagertilfredsheden er generelt høj og stigende i perioden, bortset fra MBA-uddannelserne, hvor den i 2025 faldt lidt ift. kvalitetsstandarden på 85 %.

Kilde: Blue via Insight, Fagevaluering.

Note: Andelen af deltagere, der har svaret "Enig" eller "Helt enig" til spørgsmålet: "Jeg havde alt i alt en positiv oplevelse af faget".

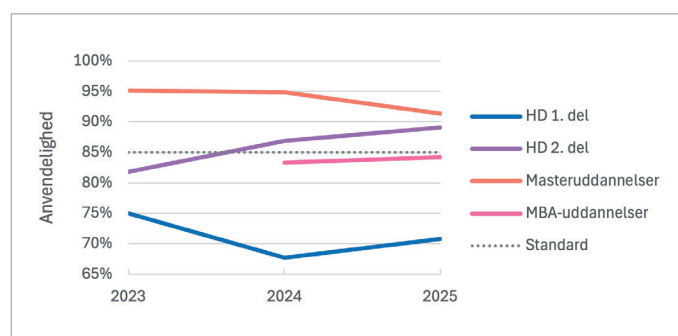


Anvendelighed i praksis

Hovedparten af deltagerne på Executive Education-uddannelserne oplever høj relevans i praksis af deres uddannelse.

Kilde: Blue via Insight, Exitevaluering.

Note: Andelen af studerende, der har svaret "Enig" eller "Helt enig" til spørgsmålet om de kunne bruge deres uddannelse i deres arbejde.



Executive Education business outreach

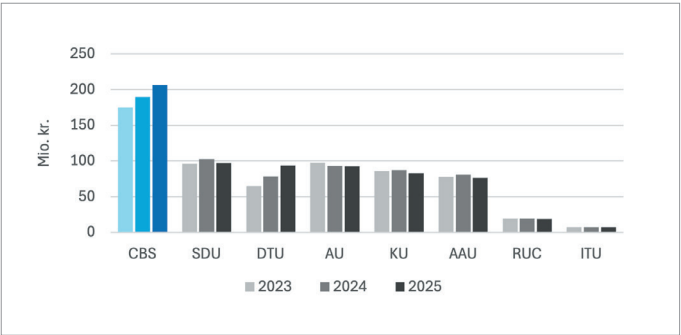
CBS’ aktivitet på Executive Education-området er størst blandt de danske universiteter. I 2025 var omsætningen på CBS 207 mio. kr. efterfulgt af SDU med den næsthøjeste omsætning på 97 mio. kr. Hovedparten (70 %) af deltagerne på CBS Executive Education er ansat i den private sektor. 23 % er ansat i den offentlige sektor. På HD-området kommer 86 % af deltagerne fra den private sektor, mens 8 % er ansat i den offentlige sektor. På masterområdet er 37 % ansat i den private sektor og 54 % i den

offentlige sektor (pga. af antallet af deltagere på Master of Public Governance). Deltagerne kommer fra et meget bredt spektrum af brancher og virksomheder/organisationer. Det illustreres fx af, at de knap 5.000 EE-deltagere i 2025 kom fra ca. 1.400 forskellige navngivne virksomheder/organisationer (jf. CVR-oplysning i CBS betalingssystem for Åben Uddannelse, Business Central). Diversitet i deltagerne virksomheder er reelt væsentligt større, da ca. 30 % af betalingerne figurerer som ’uden CVR’.

Danske universiteter

➤ CBS har det højeste aktivitetsniveau på efter- og videreuddannelsesområdet blandt de danske universiteter.

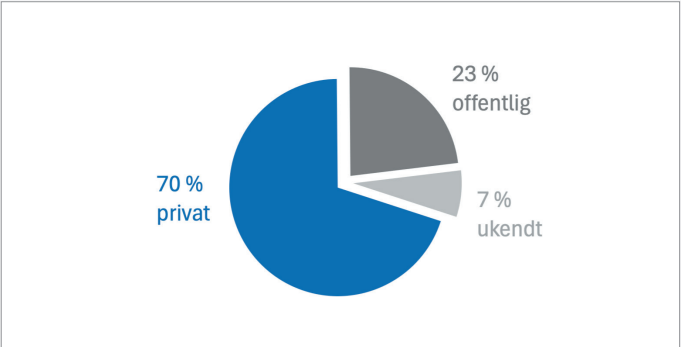
Kilde: DK UNI, Statistisk Beredskab.
Note: Omsætning består af taxameter og deltagerbetaling.



Sektor

70 % af deltagerne på CBS Executive Education er ansat i den private sektor.

Kilde: UFM, datavarehus.
Note: Kategorien ’ukendt’ indeholder bl.a. personer med udenlandsk bopæl eller arbejdsplads. Opgjort for studieåret 2024/2025.



Brancher

Alle uddannelser tiltrækker deltagere fra både den private og den offentlige sektor.

Kilde: UFM, datavarehus.
Note: Kategorien ’ukendt’ indeholder bl.a. personer med udenlandsk bopæl eller arbejdsplads. Opgjort for studieåret 2024/2025.

	HD 1. del	HD 2. del	Masteruddannelser	MBA-uddannelser
Erhvervsservice	34%	47%	13%	11%
Finansiering og forsikring	6%	14%	12%	5%
Handel og transport mv.	24%	14%	4%	14%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	8%	6%	2%	11%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	8%	5%	60%	6%
Andre	12%	9%	7%	0%
Ukendt	8%	4%	3%	53%

Livslang læring og diversitet

CBS Executive Education tiltrækker helt overvejende deltagere med en anden uddannelsesmæssig baggrund end fra CBS, så der er en mangfoldig population af praktikere på uddannelserne med mange forskellige baggrunde. Deltagernes uddannelsesbaggrund stiger naturligt fra HD 1. del, som for mange er deres første videregående uddannelse, til HD 2. del og til master- og MBA-uddannelserne. Diversitet i deltagersammensætningen

er generelt en vigtig parameter, fordi deltagerne udtrykker, at diversitet bidrager meget positivt til deres læring, udbytte og netværk.

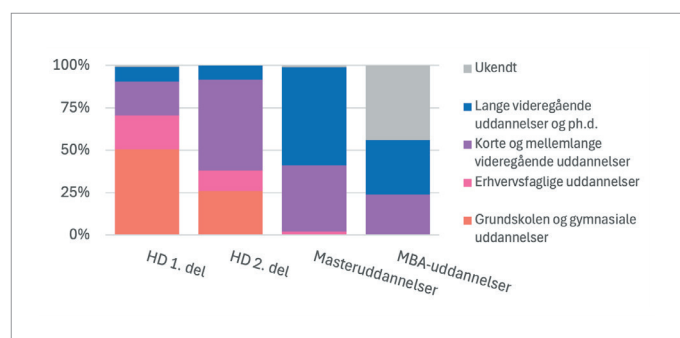
På HD er fordelingen 36 % kvinder og 64 % mænd. På MBA er andelen 32 % kvinder og 68 % mænd. På masteruddannelserne er der 59 % kvinder og 41 % mænd.

Uddannelsesbaggrund

Størstedelen af deltagerne på HD har en kortere uddannelsesmæssig baggrund. Over halvdelen på master- og MBA-uddannelserne har en længerevarende uddannelse eller ph.d.

Kilde: UFM, datavarehus.

Note: Kategorien 'ukendt' indeholder bl.a. personer med udenlandsk bopæl eller arbejdsplads. Opgjort for studieåret 2024/2025.

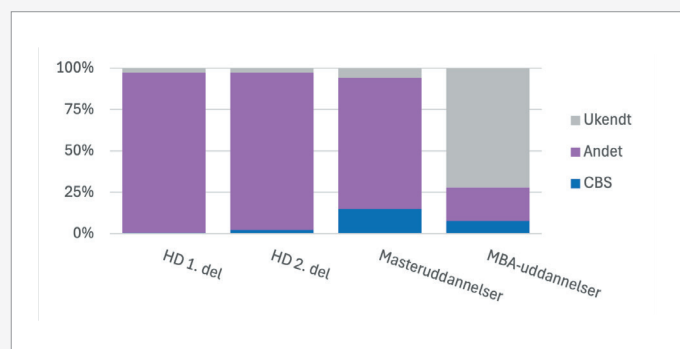


Uddannelsesinstitution

Langt hovedparten af deltagerne på CBS Executive Education kommer med en anden uddannelsesbaggrund end fra CBS.

Kilde: UFM, datavarehus.

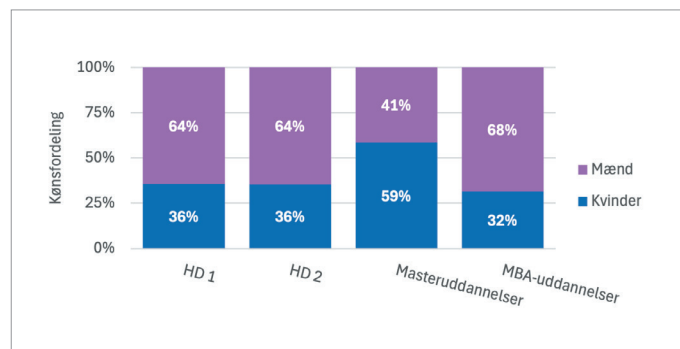
Note: Kategorien 'ukendt' indeholder bl.a. personer med udenlandsk bopæl eller arbejdsplads. Opgjort for studieåret 2024/2025.



Køn

På HD 1. del og 2. del samt MBA er størstedelen af deltagerne mænd, mens kvinder udgør flertallet på masteruddannelserne.

Kilde: UFM, datavarehus.



Styrke CBS' synlighed

CBS Executive Educations (EE) mission er: "We transform society with business by educating ambitious and experienced specialists and leaders of tomorrow".

EE-området bidrager til realisering af CBS' strategi, idet de strategiske temaer – Geopolitik og sikkerhed, Digitalisering og kunstig intelligens, Fremtidens uddannelse og livslang læring – integreres på tværs af hele porteføljen.

Anvendelse og relevans ift. samfundets og virksomhedernes aktuelle udfordringer er et omdrejningspunkt for alle EE-uddannelser, hvis legitimitet er at bidrage med viden og læring til praksis og samfundet mere generelt.

Et mere samlet og effektivt EE

I 2024-2026 har det været en strategisk prioritering for området at udvikle et mere integreret og effektivt EE-community med fokus på videndeling, koordinering og synergier på tværs af uddannelser og aktiviteter. Det er sket via tværgående kvalitetsprojekter og en stadig videreudvikling af uddannelser til fleksible og agile uddannelsesplatforme.

Der er gennemført flere kvalitetsinitiativer inden for blandt andet onlinelæring, onboarding, feedbackprocesser, kompetenceprofiler samt Nordic Nine. Disse bidrager allerede til at styrke deltageroplevelsen og skabe en mere ensartet kvalitet.

Et særligt fokusområde har været ledelse og ledelsesudvikling

Med indlejring af CBS Leadership på EE-området (sommeren 2026) er der skabt yderligere afsæt for at styrke CBS' position inden for forskningsbaseret lederudvikling.

I august 2026 er der på EE-området udpeget tre nye Leadership Leads: en Academic Lead med særligt fokus på at udvikle en Nordic hub for leadership research og forskningsbaserede netværk/events, samt en International og en Nordic Educational Lead, som særligt skal udvikle Executive Upgrade (jf. nedenfor) til de nationale og internationale målgrupper i den private sektor på Master- og MBA-programmerne.

I efteråret 2026 afvikles fem leadership events, deltagelse i ledelsesugen samt en ledelseskonference, hvor over 500 deltagere har tilmeldt sig. Et nyt og bredere mediesamarbejde er ligeledes under udvikling.

Ambitionen er, at de tre nye Leadership Leads i samspil med hele EE-organisationen markant vil styrke forskningsforankring, udvikling og vidensformidling samt CBS' synlighed på ledelsesområdet.

EE har i samarbejde med Executive Fonden udviklet ELD-programmet (Executive Learning Development) som et talentprogram for nye/ynge CBS-forsknings- og undervisningstalenter til executive området.

Agil livslang læring

Et nyt skalerbart læringsformat Executive Upgrade (5 ECTS) er lanceret for at styrke udbuddet af ledelsesfag til privat sektor målgrupper og (på sigt) udvikle sig til at blive en egentlig, fleksibel og langsigtet platform for livslang læring for CBS' og EE's dimittender og således bidrage til realisering af kandidatreformen.

Kunstig intelligens forandrer og stiller krav

Markedet for executive education forventes at blive præget af betydelige forandringer, og AI får uden tvivl afgørende betydning.

AI integreres derfor som et gennemgående strategisk fokusområde – både som indhold i uddannelserne og som redskab til at udvikle mere personaliserede, skalerbare og datainformerende læringsoplevelser. AI åbner nye muligheder og stiller nye krav til ledere og medarbejdere, og kan samtidig også disrupte hele uddannelsesmarkedet.

CBS skal være førende

Ambitionen er at understøtte danske organisationers omstillingsevne og konkurrencekraft samt sikre, at CBS fortsat er blandt de førende institutioner inden for forskningsbaseret executive education og livslang læring.

I den kommende periode vil der blandt andet være fokus på:

- Videreudvikle flere muligheder for livslang læring med stærkere relationer til alumner, CBS Executive Fonden og daguddannelserne (kandidatreformen)
- Mere læring med AI og samtidig styrke de personlige og sociale ledernetværk
- Videreudvikle EE-porteføljen og community med fokus på yderligere vækst ved bl.a. bedre udnyttelse af MBA-brandet og øget krydssalg på tværs af uddannelserne
- Styrke det eksterne engagement med samfundet bl.a. via realisering af ambitionerne for CBS Leadership.

Executive Education står godt rustet til den videre udvikling, herunder styrke den samlede kvalitetsoplevelse af EE-uddannelserne, der også bliver målt på alt det uden om læringsrummet som faciliteter, forplejning, systemunderstøttelse, mv.

Bilag 1: Politisk kontekst og porteføljeudvikling på CBS

Den politiske aftale om Kandidatreformen skal implementeres trinvist på alle universiteter fra 2028 til 2032, og CBS skal frem mod 2032 omlægge 40% af studiepladserne på de nuværende 120 ECTS-kandidatuddannelser til enten 75 ECTS-kandidatuddannelser eller erhvervskandidatuddannelser. Transformationsprocessen handler for CBS imidlertid ikke kun om målopfyldelse. Den handler i lige så høj grad om strategisk udvikling af kandidatporteføljen, der skal styrke CBS' samlede uddannelseslandskab i lyset af ambitionen om at være et ansvarligt og innovativt businessuniversitet.

Herunder ses en **tidslinje** for den trinvise implementering af reformen på CBS.

År	2026	2028	2030	2032
120 ECTS-pladser	3200	2200	2000	1800
75 ECTS og erhvervskandidatpladser	150	800	1000	1200
Total	3350	3000	3000	3000

Ministeriet
foretager evaluering
af kandidatoptaget i
2028

Når reformen er fuldt implementeret i 2032, vil **kandidatporteføljen** på CBS se ud som i følgende tabel, medmindre det besluttet at lukke yderligere uddannelser inden 2032. Der er indsat årstal for opstarten på de nye og de omlagte uddannelser.

	75 ECTS-points	Bemærkninger
1	MSc in Economics and Business Administration in Advanced Strategic Marketing	Ny med første optag 2029
2	MSc in Business Administration and Artificial Intelligence for Business	Ny med første optag 2027
3	MSc in Economics and Business Administration in Geopolitics and Corporate Resilience	Ny med første optag 2028
4	MSc in Economics and Business Administration in Management	Ny med første optag 2028
5	MSc in Economics and Business Administration in Accounting, Strategy and Control	Omlægning 120 til 75 ECTS med første optag 2029 el. 2030
6	MSc in Business Administration in Applied Economics and Finance	Omlægning 120 til 75 ECTS med første optag 2027
7	MSc in Economics and Business Administration in General Management and Analytics	Omlægning 120 til 75 ECTS med første optag 2030
8	MSc in Economics and Business Administration in Supply Chain Management	Omlægning 120 til 75 ECTS med første optag 2028
9	MSc in Social Science in Entrepreneurship and Organisational Innovation	Omlægning 120 til 75 ECTS med første optag 2028
	120 ECTS-points	
10	MSC in Economics and Finance - Advanced Economics and Finance	Eksisterende
11	MSc in Business Administration and Digital Business	Eksisterende + Erhvervskandidat
12	MSc in Business Administration and Data Science	Eksisterende
13	MSc in Business Administration and Information Systems	Eksisterende
14	MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship	Eksisterende
15	MSc in Business Administration and Innovation in Health Care	Eksisterende
16	Cand.merc.aud. - revision	Eksisterende + Erhvervskandidat

17	Cand.merc. i finansiering og regnskab	Eksisterende
18	Cand.merc. i økonomisk markedsføring	Eksisterende
19	Cand.merc.(jur.) – erhvervsøkonomi og erhvervsjura	Eksisterende
20	Cand.merc.(mat.) – erhvervsøkonomi og matematik	Eksisterende
21	Cand.merc.(psyk.) – erhvervsøkonomi og psykologi	Eksisterende
22	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Investments	Eksisterende
23	MSc in Economics and Business Administration in Finance and Strategic Management	Eksisterende
24	MSc in Economics and Business Administration in Management of Innovation and Business Development	Eksisterende
25	MSc in Economics and Business Administration in Strategy, Organisation and Leadership	Eksisterende
26	MSc in International Business and Politics	Eksisterende
27	MSc in Business, Language and Culture	Eksisterende
28	MSc in Social Science in Strategic Design and Entrepreneurship	Eksisterende
29	Cand.soc. i Human Resource Management	Eksisterende Evt. omlægning til erhvervskandidat
Erhvervskandidat		
30	MSc in Economics and Business Administration in Management Consulting - 75 ECTS erhvervskandidat	Ny (afventer tidspunkt for udvikling)
31	Cand.merc i strategisk finansiel styring - 75 ECTS erhvervskandidat	Ny med første optag 2027

CBS' direktion har som led i implementering af kandidatreformen truffet beslutning om at lukke følgende kandidatuddannelser:

	Lukninger af 120 ECTS-kandidatuddannelser	Bemærkninger
1	MSc in Economics and Business Administration in People and Business Development	Sidste optag i 2025
2	MSc in Economics and Business Administration in Sales Management	Sidste optag i 2028
3	Cand.merc (kom.) – erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation	Sidste optag i 2028

Orientering om sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser

I dette bilag beskrives baggrund og status for CBS' arbejde med reformens muligheder for at udvide tilbuddet om livslang læring samt udvikling af 45 ECTS-tillægsuddannelser.

Den politiske ambition

Den politiske aftale om kandidatreformen ønsker en "kulturforandring" i forhold til livslang læring samt "flere og bedre muligheder for at uddanne sig fleksibelt sideløbende med arbejds- og familieliv". Reformen peger dermed mod et skifte fra en lineær uddannelsesmodel – først uddannelse, derefter arbejdsliv – til et mere fleksibelt uddannelseslandskab, hvor arbejde og uddannelse i højere grad foregår parallelt og veksler gennem arbejdslivet.

Det stiller krav til arbejdsmarkedet, men også til universiteterne, som i højere grad forventes at stille deres uddannelser og faglighed til rådighed for personer i beskæftigelse.

CBS tilbyder allerede et bredt udbud af livslang læring gennem CBS Executive og CBS Executive Fonden og er størst blandt de danske universiteter på området. Reformen giver dermed mulighed for at videreudvikle og styrke denne position.

De konkrete muligheder i reformen

Reformen lægger op til, at dimittender fra de nye kortere kandidatuddannelser får mulighed for gratis om- og opkvalificerende uddannelse sideløbende med beskæftigelse, herunder mulighed for at opnå et kandidatillægsbevis efter gennemførelse af i alt 45 ECTS.

De konkrete rammer er endnu ikke fastlagt, og lovgivningen forventes ifølge styrelsen at være på plads medio 2027. Det forventes foreløbigt, at:

- 45 ECTS-tillægsforløb udløser en forhøjet takst på 150 pct. af fuldtids-STÅ.
- Forløbene kan bestå af et samlet tilbud, fagpakker eller enkeltfag.
- De 45 ECTS helt eller delvist kan tages ved andre universiteter.

Tidsperspektiv

CBS ønsker at kunne kommunikere muligheden for 45 ECTS-tillægsuddannelse og livslang læring allerede ved optag og markedsføring af pilotuddannelserne i 2027.

CBS kan derfor ikke afvente de endelige lovgivningsmæssige rammer. Der er nedsat en arbejdsgruppe, som udvikler forslag til den konkrete implementering og løbende tilpasser, efterhånden som de nationale rammer bliver fastlagt.

Arbejdsgruppens overvejelser og sigtelinjer for det videre arbejde

CBS forventer kun få deltagere i de første år. I 2028 vil målgruppen primært være dimittender fra CBS' tre pilotuddannelser, og mange forventes først at vende tilbage til universitetet efter nogle år på arbejdsmarkedet. Det taler for en model, der kan starte i lille skala, hvor CBS i begyndelsen primært åbner eksisterende fag for målgruppen og giver mulighed for at sammensætte individuelle forløb. Senere kan modellen udvikles i takt med efterspørgslen.

Arbejdsgruppens videre arbejde tager afsæt i fem overordnede principper:

- **Fra produkt til position.** 45 ECTS-tillægsuddannelserne skal ses som en del af CBS' samlede position inden for livslang læring og som en tydeligere vej tilbage til universitetet gennem arbejdslivet.
- **Bygge på eksisterende styrker.** Første fase tager afsæt i eksisterende fag, fagmiljøer og erfaringer fra både dagstudier og Executive-området.
- **En ny målgruppe tidligere i karrieren.** Tilbuddet giver mulighed for at nå kandidater tidligere i arbejdslivet og styrke relationen til CBS' egne alumner.
- **Efterspørgselsdrevet udvikling.** Nye fag og forløb udvikles på baggrund af faktiske valg og dokumenterede behov blandt kandidater og arbejdsmarked.
- **Gradvis og lærende skalering.** Modellen skal kunne fungere ved et lavt deltagerantal og udbygges, når volumen og efterspørgsel stiger.

På længere sigt kan tilbuddet også styrke CBS' attraktivitet over for kandidater fra andre universiteter, som ønsker at supplere deres uddannelse med erhvervsøkonomiske kompetencer.

Foreløbig udformning af tillægsforløb på 45 ECTS

CBS sigter mod at lancere det første 45+ tilbud 1. september 2028. Første fase målrettes dimittender fra CBS' egne 75 ECTS-kandidatuddannelser.

Modellen foreslås som en fleksibel og modulær kursusportefølje frem for én fast 45 ECTS-uddannelse. Deltagerne skal kunne tage mindre dele over tid og gennemføre dem sideløbende med beskæftigelse.

Porteføljen bygges op omkring tre typer tilbud:

- **Upskilling:** faglig progression i forlængelse af den gennemførte kandidatuddannelse.
- **Sideskilling:** bredere eller nye erhvervsøkonomiske kompetencer.
- **Bro til Executive Education:** udvalgte Executive-fag, især inden for ledelse og personlig udvikling.

Undervisningen tilrettelægges til deltagere i beskæftigelse, fx som hele undervisningsdage, blokke og relevante digitale formater.

De første udbud behandles som strategiske piloter. Erfaringer med deltagelse, fagvalg, kapacitet, økonomi og efterspørgsel skal danne grundlag for den videre udvikling af porteføljen.

Modellen skal udvikles i samarbejde mellem dagstudierne, CBS Executive og CBS Executive Fonden. Den videre proces skal samtidig sikre relevant inddragelse i organisationen samt dialog med aftagere, studerende og alumner.

PKT. 8 - ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Punktet indeholder en orientering om den aktuelle politiske situation.

Rektor vil på mødet mundtligt uddybe følgende emner:

- De politiske forhandlinger om de 2.000 ekstra bachelorstudiepladser Regeringen vil oprette er i gang, og flere tilkendegiver, at de bør fordeles på flere parametre end blot STEM. Uddannelses- og forskningsstyrelsen forventer, at de til december 2026 kan meddele universiteterne den endelige fordeling af pladserne.
- Forhandlingerne om forskningsreserven går snart i gang - om end lidt forsinket, ligesom resten af finanslovsforhandlingerne.
- Rektorkollegiet har valgt ny forperson og ny næstforperson.
- CBS er sammen med KU vært for rektorkollegiets årlige møde med DI's forsknings- og uddannelsesudvalg.

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

9. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

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. Bestyrelseslederen og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

Under punktet ligger følgende skriftlige orienteringer:

- Lukket: Skriftlig orientering om årlig afrapportering på aftale om forskningssikkerhed
- Lukket: Status på Nyt-SIS september 2026
- Usecases: eksempler på brug af AI på CBS

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

9.1 Lukket: Årlig afrapportering på forskningssikkerhed

9.2 Lukket: Status på Nyt-SIS implementering september 2026

9.3 AI Use Cases #8

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026

AI Use Case#8 – AI til undervisningsforberedelse

Baggrund og formål

Lektor Sven Junghagen fra Institut for Business, Humaniora og Jura anvender ChatGPT til forskning, men også til undervisningsforberedelse. Denne use case viser eksempler på anvendelse i praksis.

Anvendelse i praksis

Sven Junghagen underviser i sports management og marketing på kandidatniveau. Et eksempel på anvendelsen af ChatGPT er udviklingen af en detaljeret tidslinje over den historiske udvikling inden for sponsorships med centrale milepæle og relevante kilder. Opgaven ville tidligere have været meget tidskrævende, men med ChatGPT kunne et udkast udarbejdes på få minutter, hvorefter indhold og kilder blev kvalitetssikret og viderebearbejdet til undervisningsmateriale.

Et andet eksempel er brugen af ChatGPT som sparringspartner til at udvikle forklaringer til læringsmål i undervisningen ved hjælp af konkrete cases fra undervisningen. Her anvendes værktøjet til at afprøve argumenter, identificere relevant litteratur og skabe sammenhæng mellem teorier og konkrete cases.

Erfaringen er, at ChatGPT fungerer bedst som et redskab til at udvikle og kvalificere idéer. I anvendelsen er det vigtigt, at underviseren har den grundlæggende idé i forvejen, og at ChatGPT kan bidrage som en hjælp til at udvikle ideen.

Forventet værdi for CBS' kerneområder

ChatGPT kan understøtte en mere effektiv undervisningsforberedelse ved at reducere tiden til research, strukturering og udvikling af undervisningsmateriale. Samtidig kan værktøjet hjælpe underviseren med at udvikle flere eksempler og perspektiver, som kan styrke de studerendes forståelse af komplekse faglige problemstillinger.

Foreløbige indsigter og næste skridt

Erfaringerne viser, at ChatGPT særligt skaber værdi som sparringsværktøj til idéudvikling og argumentation. Hvis ikke ChatGPT kunne bruges, ville eksemplet med en tidslinje for den historiske udvikling af sponsorships ikke være udviklet. En vigtig indsigt er samtidig, at kvaliteten af resultaterne afhænger af præcise prompts og en kritisk faglig vurdering af output. ChatGPT kan understøtte undervisningsforberedelsen, men kan ikke erstatte underviserens faglige ekspertise og dømmekraft.

PKT. 11 – LUKKET: BESTYRELSENS EGEN TID

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner, som bestyrelsen ønsker at drøfte internt uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere. Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelseslederen forud for mødet.

Ingen bilag.

Møde i CBS bestyrelsen / 28. september 2026