

Referat af CBS-bestyrelsesmøde d. 28. september 2026

Deltagere:

- *Fra bestyrelsen:* Bestyrelsesleder Susanne Juhl, vicebestyrelsesleder Lilian Mogensen, Gunnar Bovim, Louisa Loran, Marie Louise Mors, Eva Boxenbaum, Lise Balslev, Pui Lau, Nikolai Tange Kristensen, Luna Nova Solhave og David Hellemann (online)
- *Fra direktionen:* Rektor Peter Møllgaard, universitetsdirektør Arnold Boon, dekan for forskning, innovation og samfundspåvirkning Morten Frederiksen og uddannelsesdekan Anna Thomasson.
- *Fra sekretariatet:* Stabschef Anni Søborg, rådgiver for rektor og sekretær for bestyrelsen Mette Marie Schou Poulsen og sekretærsekundant for bestyrelsen Morten Andreas Krogh.
- *Gæster:* Prodekan for Executive Education Anne Reff Pedersen og direktør for CBS Executive Fonden Anne Marie Jess Hansen under punkt 7.

1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelseslederen bød velkommen. Bestyrelseslederen fremhævede igen, at det forventes at bestyrelsesmedlemmerne deltager fysisk på de ordinære bestyrelsesmøder. Derudover orienterede hun kort om en bevilling fra Carlsbergfondet til et forskningsprojekt, som ledes af CBS professorer Silviya Svejenova (IOA) og Christina Lubinski (BHL) i samarbejde med Christian Borch fra Københavns Universitet.

Dagsordenen blev godkendt. Der var ingen inhabilitetserklæringer

2. Temadrøftelse om strategi for forskning, innovation og samfundspåvirkning

Dekanen for forskning, innovation og samfundspåvirkning præsenterede den foreløbige strategiske retning. Bestyrelsen blev særligt inviteret til at drøfte vægtningen mellem forskellige former for forskningsbaseret eksternt engagement og samfundspåvirkning, samt den rolle eksternt finansieret forskning skal spille som strategisk redskab og i realiseringen af strategien.

I den efterfølgende drøftelse fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Generel opbakning til den strategiske retning og til en bred forståelse af innovation og samfundspåvirkning.
- Behov for at tydeliggøre, at forskning af høj international kvalitet og akademisk excellence fortsat er fundamentet for strategien.
- Behov for en klarere beskrivelse af strategiens internationale ambitioner f.eks. internationale publikationer, international presse.
- At der manglede beskrivelse af ambitionen for samarbejder med nationale og internationale universiteter.
- At samfundspåvirkning kan forstås som en dialog med virksomheder, offentlige institutioner og andre samfundsaktører og ikke alene som en envejsformidling fra universitetet til omverdenen.

- At det færdige udkast af strategien tydeligere kan beskrive de reelle strategiske prioriteringer og fravalg, herunder hvilke aktiviteter der skal styrkes, nedprioriteres eller ophøre.
- At strategien tydeliggør den ønskede udvikling frem mod 2030 samt opstille mål, målbillede og kriterier for opfølgning.
- Behov for at tydeliggøre sammenhængen mellem ambitioner, implementering, ressourcebehov og behovet for finansiering til at opnå de strategiske mål.
- Behov for at fremhæve CBS' særlige businessprofil i strategien.
- Opbakning til et øget fokus på samskabelse og entreprenørskab, samtidig med at aktiviteterne skal være forankret i CBS' faglige profil.

Rektor afsluttede med at fremhæve, at der her ikke er tale om en ny strategi, men en konkretisering af de målsætninger og den strategi, som CBS allerede arbejder ud fra.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen har givet input og taget punktet til efterretning.

3. Afrapportering på CBS' strategiske initiativer 2026

Rektor præsenterede status på de tre strategiske initiativer: Creating the Educational Landscape for the Future, Accelerating AI and Digitalisation og Developing Geopolitics and Business Security. Det blev fremhævet, at porteføljen samlet set udvikler sig tilfredsstillende, men at ressourcetrækket i forbindelse med Creating the Educational Landscape for the Future ikke helt følger planen. På vegne af direktionen indstillede rektor, at man fastholder de tre initiativer i porteføljen.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- At afrapporteringen fremover kunne være mere konkret og tydeligere vise mål, fremdrift og tidspunktet for, hvornår de enkelte initiativer kan anses for gennemført.
- At AI-indsatsen skal ses som en tværgående strategisk drivkraft og med fordel kan tænkes sammen med geopolitik og grøn omstilling.
- Behov for at sikre skalering af AI-løsninger og tilpasning af læringsmål, undervisningsformer og eksamensformer.
- Behov for at direktionen fortsat har fokus på studieintensitet, fagligt engagement og de studerendes tilstedeværelse. Samt opbakning til at det kommende bestyrelsesseminar anvendes til en drøftelse af studieintensitet.
- At erhvervskandidatuddannelserne skal udvikles med tilstrækkelig fremdrift og ambition.
- At omlægningen af uddannelsesporteføljen også påvirker og sætter nye krav til VIP-personalet.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen havde drøftet afrapporteringen og tilsluttede sig, at arbejdet fortsætter med de tre nuværende strategiske initiativer men med et særligt fokus på den videre skalering af AI på tværs af de strategiske initiativer.

4. CBS' økonomi og justering i administrative årsværk

Universitetsdirektøren præsenterede Q2-prognosen for 2026, den tekniske budgetramme for 2027-2030 samt status på udviklingen i administrative årsværk. Der blev redegjort for de konkrete tiltag til at reducere administrative årsværk fra 2027 og de efterfølgende år. Det blev fremhævet, at budgetrammen for 2027-2030 kan ændre sig ved fremsættelse af nyt finanslovsforslag i oktober 2026.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Behov for opmærksomhed på udviklingen i TAP i kategorien ”generel ledelse og administration”.
- At det lavest mulige antal administrative årsværk ikke nødvendigvis er det mest hensigtsmæssige, og at reduktioner skal gennemføres med blik for understøttelsen af CBS’ kerneaktiviteter.
- Behov for et tydeligere billede af fordelingen mellem central og decentral administration, og hvor væksten i TAP primært ses.

Det blev besluttet, at et opdateret budgetrammenotat forelægges bestyrelsen til bestyrelsesmødet i november 2026.

Bestyrelseslederen konkluderede:

- at bestyrelsen godkendte Q2-prognosen for 2026.
- at bestyrelsen godkendte budgetrammenotatet for 2027-2030.
- at bestyrelsen tog orienteringen om udviklingen i CBS’ medarbejderstab til efterretning.

5. Lukket punkt

Der refereres ikke fra dette punkt

6. Godkendelse af koncept for bestyrelsens evaluering

Bestyrelsen godkendte det reviderede koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering.

7. Creating the Educational Landscape for the Future

Anne Reff Pedersen og Anne Marie Jess Hansen deltog i de første to underpunkter.

Forretningseftersyn af CBS’ efter- og videreuddannelsesportefølje 2026

Uddannelsesdekanen rammesatte punktet med fokus på livslang læring og udviklingen af mere sammenhængende uddannelsesveje.

I drøftelsen spurgte bestyrelsen bl.a. ind til:

- Mulighederne for skalerbare og fleksible uddannelsesforløb, hvor deltagere kan begynde med kortere forløb og efterfølgende opnå merit i længere programmer.
- Muligheden for, at CBS påtager sig en drivende rolle i udviklingen af de nye nationale rammer for livslang læring.
- Behovet for at håndtere konkurrencen om VIP-ressourcer mellem ordinære uddannelser og efter- og videreuddannelsesområdet.

Samarbejdet mellem CBS og CBS Executive Fonden

Anne Reff Pedersen og Anne Marie Jess Hansen præsenterede arbejdet med livslang læring på hhv. CBS og i CBS Executive Fonden, deres nuværende samarbejder og fælles perspektiver for fremtidigt samarbejde.

I drøftelsen fremhævede bestyrelsen bl.a.:

- Behov for klare rammer for samarbejdet mellem CBS og CBS Executive Fonden.
- Bekymring for, om anvendelsen af CBS’ navn og brand i tilstrækkelig grad tydeliggør forskellen mellem CBS Executive Fondens kurser og CBS’ uddannelser. Der blev i den forbindelse efterlyst klar information til kunder og deltagere om, hvem der udbyder det enkelte forløb, samt om og hvordan forløbet er forskningsbaseret og kvalitetssikret.

- At samarbejdet skal overholde statsstøttere reglerne og øvrige relevante juridiske rammer.
- Behov for først en intern og derefter en ekstern juridisk vurdering af samarbejdsaftalen.
- Behov for at undgå uhensigtsmæssig konkurrence om forskerressourcer mellem CBS og CBS Executive Fonden.

Rektor fremhævede, at CBS Executive Fonden er en vigtig del af CBS' samlede ambition for livslang læring, og at samarbejdet skal videreudvikles, men at de juridiske rammer for samarbejdet mellem de to skal være tydelige.

Bestyrelseslederen bad om at blive orienteret om den juridiske vurdering for implementering af samarbejdsaftalen.

Kandidatreformen og sigtelinjer for 45 ECTS-tillægsuddannelser

Uddannelsesdekanen orienterede om status på implementeringen af kandidatreformen, arbejdet med 45 ECTS-tillægsuddannelser og at eventuelle uddannelseslukninger vil ske løbende, hvis der vurderes behov.

I drøftelsen blev der bl.a. peget på:

- Behov for klare strategiske og kvalitetsmæssige kriterier ved eventuelle yderligere uddannelseslukninger.
- Spørgsmål til ambitionsniveauet for erhvervskandidatuddannelserne og mulighederne for fleksible kombinationer af fuldtids- og deltidsforløb.
- Behov for hurtigst muligt at igangsætte tydelig branding af CBS' nye uddannelses tilbud og evt. partnerskaber med erhvervslivet.

Bestyrelseslederen konkluderede:

- at bestyrelsen tog forretningseftersynet af efter- og videreuddannelsesporteføljen 2026 til efterretning.
- at bestyrelsen tog orienteringen om samarbejdet mellem CBS og CBS Executive Fonden til efterretning.
- at bestyrelsen tog orienteringen om processen for udvikling og lukning af uddannelser samt arbejdet med livslang læring og sigtelinjer for en 45 ECTS-tillægsuddannelse til efterretning.

8. Orientering om den aktuelle politiske situation

Rektor orienterede om den aktuelle politiske situation, herunder arbejdet med fordelingen af 2.000 ekstra bachelorstudiepladser, de kommende forhandlinger om finansloven og forskningsreserven samt CBS' politiske indspil hertil.

Bestyrelsen spurgte bl.a. til den politiske lydhørhed over for CBS' synspunkt om, at en del af de ekstra studiepladser bør placeres på businessuddannelser.

Bestyrelseslederen konkluderede, at bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

9. Øvrige meddelelser og eventuelt

Bestyrelseslederen orienterede om mødet med CBS' nye revisionselskab, EY.

Bestyrelsen drøftede den årlige afrapportering om forskningssikkerhed. Bestyrelseslederen efterspurgt en mere dybdegående behandling af temaet om sikkerhed og beredskab, samt at en sådan behandling indarbejdes i bestyrelsens årshjul.

Bestyrelseslederen konkluderede:

- at bestyrelsen tog den årlige afrapportering om forskningssikkerhed til efterretning.
- at bestyrelsen tog den fortrolige orientering om et nyt studieadministrativt system til efterretning.
- at bestyrelsen tog AI Use cases til efterretning.

10. Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor

Der refereres ikke fra dette punkt.

11. Lukket: Bestyrelsens egen tid

Der refereres ikke fra dette punkt.