

## **CBS og regeringens mål for universiteterne - Globaliseringsstrategien "Fremgang, fornyelse og tryghed"**

12. august 2006  
CA/GB

Charlotte Aller  
Sekretariatschef  
Dir. tlf.: 38 15 26 89  
ca.ls@cbs.dk

CBS har i "Strategi 2010" formuleret en vision, der i vidt omfang reflekterer ambitionerne i regeringens globaliseringsstrategi for danske universiteter i verdensklasse. Strategien er vedlagt (se bilag 1).

### **1. CBS' status i forhold til globaliseringsstrategiens hovedmål<sup>2</sup>**

#### **A. Universiteter, der kan måle sig med de bedste i verden**

En vigtig forudsætning for at stå sig i den internationale konkurrence om såvel de bedste forskere og studerende som ekstern finansiering er at udvikle og fastholde et stærkt internationalt brand, bl.a. gennem akkreditering og ranking.

Når Danmark ønsker en markant position inden for de erhvervsrettede samfundsvidenskabelige og humanistiske fagområder, er det derfor en vigtig forudsætning at sikre en klar "business school profil" som en del af det danske universitetslandskab.

De internationalt anerkendte mål for den nødvendige gode branding er først og fremmest internationale akkrediteringer (f.x. EQUIS og AACSB), samt rankings i uafhængige medier (f.eks. i Financial Times). Den afledte konsekvens heraf er blandt andet, at CBS må have en komplet vifte af engelsksprogede uddannelsesprogrammer fra bachelor over master til ph.d., et fulltids MBA program, executive undervisning, internationalt anerkendte forskningsmiljøer, efterspurgte dimittender, dimittender der får høje lønninger samt stor aftagerinvolvering i udviklingen af uddannelsesprogrammer.

CBS har i en årrække fokuseret på kvalitet i bred forstand. Som et led i indsatsen blev CBS i 2000 akkrediteret af EQUIS (The European Quality Improvement System), der varetages af European Foundation of Management Development. De overordnede kriterier for at opnå EQUIS-akkreditering er bl.a.:

---

<sup>2</sup> De fire mål, som de er formuleret i regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed"

- et højt internationalt kvalitetsniveau i alle aktiviteter
- en høj grad af internationalisering
- integration af erhvervslivets behov i programmer, aktiviteter og processer.

Akkrediteringen er et kvalitetsstempel for institutionen under et. Det er en forudsætning, at institutionen har sit primære fokus på "management education" og en høj grad af autonomi – eller med EQUIS' ord: "a significant degree of control over its own destiny". En mere detaljeret beskrivelse af EQUIS-kriterierne findes i bilaget om kvalitetsarbejdet på CBS. CBS blev i 2005 reakkrediteret, dvs. akkrediteret for endnu en 5-års periode.

I forbindelse med CBS' EQUIS reakkreditering i 2005 skrev review-teamet bl.a.<sup>3</sup>:

The peer review team is of the opinion that CBS has a leading position in Denmark and is identified internationally as a pace setting institution in this part of the world.

Rapporten påpeger desuden et behov for at øge fokus på forskning yderligere ved at give forskerne bedre økonomiske og tidsmæssige rammer, men anerkender i øvrigt CBS' ressourcemæssige begrænsninger.

## **B. Universitetsuddannelser af høj kvalitet, der dækker samfundets behov**

CBS er et erhvervsorienteret universitet, som tilbyder forskningsbaserede bachelorprogrammer og kandidatuddannelser inden for det erhvervsøkonomiske område i bred forstand og det erhvervshumanistiske område med særlig vægt på fremmedsprog, kommunikation og kultur. Et centralt element i CBS' profil er porteføljestrategien, som tager udgangspunkt i CBS' brede faglighed<sup>4</sup>. Strategien udfoldes gennem udvikling og vedligeholdelse af en bred vifte af uddannelsestilbud, som enten er distinkt erhvervsøkonomiske eller erhvervshumanistiske, eller som kombinerer disse med såvel samfundsvidenskabelige og humanistiske discipliner, som med naturvidenskabelige discipliner som f.eks. datalogi og matematik.

CBS' brede profil giver mulighed for at udbyde en vifte af bachelorprogrammer fra de mere generelle store uddannelser HA og BA i Erhvervsprog og International Kommunikation til fokuserede programmer som BSc in International Business, der gennem en årrække har haft Danmarks højeste adgangskvotient. Desuden har CBS investeret i udvikling af en fuldtids MBA-uddannelse, der retter sig mod et internationalt early-career-segment, bl.a. fordi dette er en forudsætning for at indgå i visse centrale internationale rankings.

Med sin størrelse har CBS et udmærket grundlag for selektivt at udbyde eliteuddannelser under forudsætning af at de tilfredsstillende rammebetingelser etableres.

<sup>3</sup> "Report of the Peer Review Team", EQUIS, 2005

<sup>4</sup> Eric Cornuel, der er Director for European Foundation of Management Development (efmd), fremhævede på et møde for business schools og erhvervsledere i Singapore i 2002 nødvendigheden af at udvide den traditionelle business school profil med fag som sociologi, psykologi, antropologi, historie og interkulturel forståelse for at tackle videnssamfundets udfordringer. CBS er nok den business school i verden, der er nået længst på dette område.

På efter-/videreuddannelsesområdet har CBS gennem en årrække i nært samarbejde med aftagerne udviklet en bred vifte af såvel general management-programmer som mere brancheorienterede masterprogrammer som supplement til de traditionelle HD- og ED-programmer.

Senest har CBS' udviklet og udbudt to cand.soc.-uddannelser i henholdsvis Politisk Kommunikation og Ledelse og Management of Creative Business Processes, der imødekommer ønsket om at kunne tilbyde studerende med meget forskellige bacheloruddannelser en erhvervsrettet uddannelse som overbygning.

CBS har gennem årene samarbejdet med flere andre danske universiteter om uddannelsesprogrammer. Som eksempler kan nævnes:

- KU varetager den forskningsbaserede matematikundervisning på HA (mat.) og cand.merc. (mat.)
- CBS indgik i udviklingen af MMT-uddannelsen på DTU og varetog i en periode en del af undervisningen
- DTU og CBS har en aftale om, at DTUs studerende kan følge fag på CBS som en del af deres uddannelse
- Master i IKT og Læring er et samarbejde mellem CBS, AU, AAU, RUC og DPU (udbydes under IT-Vest)
- CBS udbyder cand.it.(eBusiness) i samarbejde med ITU.

Som et led i internationaliseringsstrategien samarbejder CBS også med udenlandske universiteter og business schools om uddannelser, f.eks.

- European MBA, der er et samarbejde mellem CBS og Mannheim Business School om en fuldtids MBA-uddannelse
- GLOBE, der er et internationalt bachelorprogram i samarbejde mellem University of North Carolina, Chinese University of Hong Kong og CBS
- CEMS Master's in Management (CEMS-samarbejdet består af 17 af Europas bedste universiteter og business schools og mere end 50 ledende multinationale virksomheder)
- Double degree (cand.merc.) aftaler med hhv. Università Bocconi og University of North Carolina.

CBS har således en bred portefølje af erhvervsrettede uddannelser på bachelor-, kandidat- og executive-niveau. Porteføljen omfatter både traditionelle business school-uddannelser og mere utraditionelle tværfaglige programmer, der inddrager en bred vifte af fagområder – alle med et erhvervsrettet perspektiv. Uddannelserne udvikles og udbydes i samarbejde med relevante partnere fra universiteter og erhvervsliv i ind- og udland. CBS tegner sig for den tredjestørste 1. prioritetsøgning og det tredjestørste optag på bacheloruddannelser i Danmark (svarende til 13% af det samlede optag)<sup>5</sup>. CBS' samfundsvidenskabelige bachelorer og kandidater har den højeste gennemførselsprocent på normeret tid, hvilket desværre ikke er tilfældet for de humanistiske bachelorer og kandidater<sup>6</sup>. Som det fremgår af oversigten over CBS' uddannelser (se bilag 10), er der alene siden 2000 etableret 16 nye programmer.

Med programmer, der i stigende grad retter sig mod et globalt marked for betalingsstuderende (full time MBA, MBA Shipping, Master of Science), kon-

<sup>5</sup> 2005-tal fra Tilmeldingssekretariatets statistik

<sup>6</sup> 2004-tal fra Rektorkollegiets opgørelse af "nøgletal 17"

kurrerer CBS i stigende grad på det internationale marked for forskere og studerende. Derfor skal der nu tillige tages hensyn til den globale udvikling i vilkårene for videnproduktion og –formidling.

På det internationale uddannelsesmarked vil studerende overveje CBS som uddannelsessted ud fra en individuel afvejning af CBS' faglige reputation og brand (herunder internationale akkrediteringer og rankings), programmernes faglige profil, student services (herunder housing, career service og alumni service) samt deltagerbetalingen.

Tilsvarende vil internationale forskere søge til CBS på baggrund af CBS' brand, herunder den faglige kvalitet i den relevante forskningssammenhæng, overvejende baseret på erfaringer formidlet gennem personlige netværk, i forening med de løn- og ansættelsesvilkår, der tilbydes.

Antallet af velkvalificerede internationale studerende, der ønsker et kortere ophold ved CBS, f.eks. som udvekslingsstuderende eller på sommer university, eller at blive optaget som full degree studerende, begrænses snarere af CBS' kapacitet end af markedets størrelse.

CBS' store innovationsevne på uddannelsesområdet har medført udvikling af nye uddannelser og fagkombinationer i et omfang, der har matchet såvel erhvervslivets kompetenceefterspørgsel som de uddannelsessøgendes interesser. Dette er også med til at skabe en styrkeposition for CBS i forhold til realisering af CBS' læringsstrategi.

CBS' dimittender er efterspurgt, bl.a. fordi læringsmiljøer er præget af CBS' dannelsesideal, der udtrykker de overordnede faglige og sociale karakteristika, som skal være et kendetegn ved dimittender fra CBS' uddannelser<sup>7</sup>:

- CBS-dimittender har metodiske og faglige kompetencer
- CBS-dimittender kan tænke innovativt og reflektivt
- CBS-dimittender besidder både kernefaglighed og tværfaglighed
- CBS-dimittender kan arbejde anvendelsesorienteret og praksisnært
- CBS-dimittender har personlige og interpersonelle kompetencer
- CBS-dimittender er handlekraftige
- CBS-dimittender er effektive og etiske
- CBS-dimittender er forberedt til livslang læring.

### **C. Forskning i verdensklasse og omsætning af forskningsresultater til praksis (nye teknologier, processer, varer og tjenester)**

I forbindelse med EQUIS reakkrediteringen i 2005 skrev peer review team (PRT):

The PRT advises CBS to consider investing more in academic research development, because the gap between the current research level and the ambition level is quite substantial. It should take into consideration that "world class" research and the development of renowned Research Centres may be difficult to combine with the highly demanding "short term" dynamics of study activities and of constantly increasing custom approaches and individual adjustments to programmes to meet the needs of students and executive participants

<sup>7</sup> Delstrategi for læring – SWOT-analyse – status maj 2006

(regarding the CBS's objective also to expand its Executive Education activities).<sup>8</sup>

Forskningstiden for den enkelte er forholdsvis begrænset sammenlignet med de bedste business schools. Alligevel har CBS på grund af sin størrelse og det forhold, at alle videnskabelige medarbejdere har tid til forskning, en betydelig samlet produktion. Samtidig er forskningen gået fra en overvejende dansksproget produktion til at være rettet mod den internationale forskerverden og blive publiceret i gode internationale tidsskrifter. De seneste fem år har ca. 2/3 af forskningspubliceringen således været på ikke-nordiske sprog, primært engelsk. Trods denne positive udvikling har CBS dog stadig et stykke vej at gå, før vi kan måle os med de bedste business schools i verden inden for områder som marketing, regnskab, finansiering, organisation og strategi, jvf. ovenstående uddrag af akkrediteringsrapporten.

I 2005 udgjorde udenlandske forskere ca. 7 % af den faste forskerstab, mens 17 % af de ph.d.-studerende havde en udenlandsk baggrund<sup>9</sup>. Antallet af både CBS-forskere på længerevarende udlandsophold og udenlandske gæsteforskeres ophold på CBS er i vækst.

CBS har gennem mange år gjort brug af ekstern evaluering af forskningen, primært på institutniveau. Evalueringerne gennemføres af internationale reviewteams, der er sammensat af anerkendte udenlandske eksperter på det aktuelle forskningsområde. Evalueringerne viser generelt, at CBS' forskning er på niveau med miljøer på tilsvarende institutioner i udlandet eller højere. Det primære formål med evalueringerne er at sikre den løbende udvikling og kvaliteten af CBS' forskningsindsats.

CBS har en førende position i Danmark. Samarbejdet med erhvervslivet hviler på flere kerneindsatser (2005-tal):

- 26 erhvervsforskningscentre med fokus på nye områder og problemfelter i tæt samarbejde med eksterne interessenter
- Fælles forskningsprojekter, 55 erhvervs-ph.d.'er og DBA'er (Doctor of Business Administration)
- 18 Corporate Partners i Corporate Partner Program
- Deltagelse i forskerparker og innovationsmiljøer der bidrager til regional vækst og erhvervsudvikling
- Forskere besætter 423 poster inden for bestyrelsesarbejde, råd og kommissioner, samt varetager rådgivningsvirksomhed
- 106 private og offentlige ressourcepersoner indgår i advisory boards ved institutterne. Derudover har 13 % af studieprogrammerne egne advisory boards. Endelig varetager eksterne ressourcepersoner undervisnings-, censor- og mentorfunktioner samt bidrager til udvikling af nye uddannelser
- 394 studerende på Executiveuddannelser, og 2783 på diplomuddannelser (HD/ED). Derudover afholdtes 35 korte executive kurser
- 4419 alumner tilmeldt CBS Alumni Forum, og 332 deltog i den årlige Alumni Event
- Portefølje af kombinationsuddannelser, der bygger bro mellem business og politik, filosofi, kommunikation, datalogi, matematik eller sociologi

<sup>8</sup> "Report of the Peer Review Team", EQUIS, 2005

<sup>9</sup> CBS Årsrapport 2005

- Anvendelsesnære kernefelter.

CBS fokuserer forskning og uddannelser på virksomheders, institutioners og organisationers udviklingsbetingelser og -muligheder. Samtidigt giver en bred samfundsvidenskabelig og erhvervshumanistisk profil i dag CBS unikke muligheder for at bidrage til en tværfaglig forståelse af de komplekse udfordringer, vidensamfundet og globaliseringen stiller virksomheder og samfundet i øvrigt over for.

Som business school har CBS helt fra begyndelsen haft tætte relationer til erhvervslivet. De senere år er dette samarbejde intensiveret gennem etablering af erhvervsforskningscentre og advisory boards, samt gennem involvering af aftagere i udvikling og drift af nye uddannelser – herunder i den brede vifte af masteruddannelser.

Med virksomhedernes og organisationernes stigende behov for udvikling af ny viden, er der behov for styrket videnudvikling i tæt samspil mellem den enkelte virksomhed eller organisation, brancheforeninger og CBS. Denne udvikling af viden finder sted gennem etableringen af de nye erhvervsforskningscentre, samtidigt med at der udvikles andre og mere forpligtende modeller for forskningssamarbejde mellem virksomheder og CBS, for derved at sikre forskningsresultaternes relevans og umiddelbare implementering. Her er CBS' vigtigste input til virksomhederne viden om den internationale forskning og adgang til det internationale forskningsnetværk.

Samarbejdet med erhvervslivet styrkes i øvrigt løbende gennem nye tilbud om kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder via deltagelse i såvel kortere som længere efter- og videreuddannelsesforløb og udvikling af skræddersyede tilbud til virksomhederne gennem CBS Executive. CBS' adgang til undervisere i international klasse er en væsentlig konkurrencefordel på dette område. Det relativt nyetablerede alumninetværk forventes at blive en væsentlig formidler af sådanne tilbud.

#### **D. Udvikling af faglige miljøer for at tiltrække og fastholde arbejdskraft og virksomheder i Danmark**

CBS udvikler og styrker samarbejdet med virksomheder, organisationer og institutioner gennem en vifte af forskellige aktiviteter, der tilsammen forankrer CBS bredt i samfundet og bidrager til den løbende viden- og værdiskabelse.

I en stadig mere foranderlig omverden stilles der krav om lærings- og udviklingskompetencer (nysgerrighed og kreativitet), samt netværks- og relationskompetencer (sociale kompetencer og kulturel forståelse). Moderne managementuddannelser kalder derfor på andre fagområder end de traditionelt økonomiske og juridiske. Fagdiscipliner som interkulturel forståelse, sprog og kommunikation, psykologi, sociologi, filosofi og politologi har meget at byde på, men er kun i begrænset omfang inddraget i management uddannelserne i dag. Her er CBS en markant undtagelse, som med sin systematiske satsning på kombinationsstudier gennem de seneste 20 år i dag har en portefølje af uddannelser, der ikke findes nogen steder.

Globaliseringens øgede konkurrence om markeder og ressourcer involverer ikke mindst indsigt i, hvordan virksomhedernes innovation og udvikling af nye produkter og udnyttelse af de teknologiske muligheder på tværs af landegrænser kan finde sted for store såvel som for små og mellemstore virksomheder.

somheder. CBS skaber indsigt i, hvordan stigende velstand gør det muligt at udvikle/opdyrke nye markeder inden for nye områder, som har mange immaterielle kvaliteter f.eks. inden for service, kultur, oplevelser og kreative industrier i øvrigt. Effektiv udnyttelse af globaliseringens muligheder forudsætter samfundsmæssig, sproglig, kulturel og politisk forståelse, ikke mindst af verdens vækst- og udviklingsområder.

Der skabes indsigt i grænsefladerne mellem virksomhed og stat/marked, idet der sker en stigende privatisering og udlicitering af offentlige ydelser, og samtidig er der stigende kontrol og regulering fra nationalstat, EU eller det internationale samfund. Hertil kommer, at samfund, markeder og medarbejdere forventer gennemsigtighed i virksomhedernes adfærd, bl.a. reflekteret i kravene om god corporate governance og samfundsansvar.