



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

**Anders Knutsen**  
Chairman of the Board  
Bestyrelsesformand

Solbjerg Plads 3  
DK-2000 Frederiksberg

Tlf: 3815 3815  
Dir: 3815 2689  
Fax: 3815 2015  
E-mail: ca.ls@cbs.dk

Videnskabsminister Helge Sander  
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling  
Bredgade 43  
1260 København K

### **CBS og regeringens fusionsudspil**

På møder mellem CBS og UBST den 23. juni og den 17. august 2006 blev CBS anmodet om at arbejde med en afklaring af mulige fusionsscenarier i relation til Københavns Universitet (KU), Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og Handelshøjskolen i Århus (ASB).

På baggrund heraf har der været drøftelser med ledelserne for KU, DTU og ASB, dog uden at der har været mulighed for at foretage tilbundsgående analyser af konsekvenserne ved de forskellige fusionsmuligheder. Der har på det foreliggende grundlag ikke kunnet etableres overbevisende argumenter for, at det vil være muligt at opnå synergier i større omfang ved fusioner, som ville være til gavn for det danske erhvervsliv og samfund, og som ikke kunne realiseres mere effektivt ved andre samarbejdsformer. En international partnerskabsstrategi vil derimod være et godt udgangspunkt for at realisere regeringens ønsker.

Regeringens vision er universiteter i verdensklasse. Hvis denne vision skal omfatte en dansk business school, er der behov for en markant udvidet indsats for at styrke forskningen og undervisningen gennem ændrede økonomiske rammer og en struktur, der understøtter en mere elitær tilgang.

### **CBS' udgangssituation**

CBS havde i 2005 godt 15.000 studerende og er dermed Danmarks tredjestørste universitet målt på studentertal. Også målt på antallet af optagne studerende på bachelorstudierne er CBS nr. 3 i Danmark. I europæisk sammenhæng er CBS den tredjestørste business school, ligeledes målt på antallet af studerende.

CBS har i dag et udbygget samarbejde om såvel forskning som undervisning med de øvrige danske universiteter. Eksempler på CBS' aktuelle samarbejdsrelationer med DTU, KU og ASB fremgår af den vedlagte oversigt (bilag 12).

CBS har en veludviklet klar **international profil** som business school. Dette er en forudsætning for at tilføre den værdi til forskning og uddannelse, der skabes gennem stærke internationale relationer. Et centralt element i den internationale business school-verden er evnen til at dokumentere høj kvalitet via internationale akkrediteringer som EQUIS, som CBS opnåede for første gang i år 2000, og AACSB, hvor CBS er i gang med processen, samt anerkendte rankings som Financial Times', hvor CBS i 2005 for første gang

15. september 2006  
Jnr 05-0319  
CA

deltog og fik en ranking som nummer 14 - den bedste nordiske placering<sup>1</sup>.

CBS har gennem en årrække prioriteret at deltage i det europæiske benchmarkingprojekt for universiteter (ESMU), hvor CBS har dokumenteret en stærk position også i forhold til de brede universiteter<sup>2</sup>. CBS' stærke position har givet adgang til attraktive internationale partnere og netværk, som f.eks. PIM<sup>3</sup> og CEMS<sup>4</sup>.

CBS har satset på at styrke internationale strategiske alliancer, idet disse er af afgørende betydning for at kunne udvikle og tilbyde uddannelser og forskning i topklasse. Som eksempel kan nævnes, at der i CEMS-regi udbydes en kandidatuddannelse (Master in International Management) for de deltagende business schools som supplement til den nationale uddannelse. Denne blev ranket som nr. 3 på ovennævnte Financial Times-liste.

CBS har i dag en **forskningsprofil**, der dækker samfundsvidenskab og erhvervshumaniora med fokus på virksomheders og organisationers udviklingsbetingelser og -muligheder. Forskningen omfatter både klassiske og nyere erhvervsøkonomiske discipliner og områder som datalogi, erhvervsjura, sprog, psykologi, politik, filosofi, interkulturel kommunikation og virksomhedshistorie. Det er CBS' vurdering på baggrund af rankings og internationale evalueringer, at forskningsindsatsen ligger mindst på niveau med de business schools i udlandet, der har samme rammebetingelser, men at der er behov for en væsentlig indsats for at bringe CBS op i "verdensklasse".

I forhold til behovene i dagens globale vidensamfund har CBS via sin faglige bredde en styrkeposition, der rummer mulighederne for at kunne analysere og vurdere virksomhedernes komplekse tværfaglige udfordringer.

CBS' **uddannelsesudbud** rummer såvel de klassiske, mere masseorienterede uddannelser som HA, BA, HD, cand.merc., cand.ling.merc. og mere eliteprægede uddannelser som fuldtids-MBA-programmer og BSc. International Business. Hertil kommer en bred vifte af deltidsuddannelser på masterniveau samt forskeruddannelse (Ph.d. og DBA). CBS udbyder uddannelser på dansk og engelsk.

CBS har siden af midten af 80'erne desuden løbende udviklet en række kombinationsuddannelser, der integrerer erhvervsøkonomiske fag med erhvervsjura, datalogi, sprog og kultur, filosofi, psykologi, politologi, kommunikation og matematik, sidstnævnte i et samarbejde med KU over 20 år. Mange af disse uddannelser er igangsat efter direkte opfordring fra erhvervslivet. CBS har endvidere medvirket ved eksport-

<sup>1</sup> Rankinglisten er vedlagt som bilag 8.

<sup>2</sup> CBS' placering i ESMU-benchmarkings fremgår af bilag 4.

<sup>3</sup> PIM er et internationalt konsortium af business schools, der hver især repræsenterer det førende niveau inden for business administration og ledelse, demonstrerer lederskab i deres geografiske region og som udbyder MBA- eller kandidatuddannelser i ledelse. PIM faciliterer international udveksling af studerende mellem medlemsinstitutioner og fremmer samarbejde mellem forskere og undervisere på tværs af institutionerne.

<sup>4</sup> CEMS er en alliance mellem erhvervslivet og videregående uddannelse, som består af 17 Europas bedste universiteter/business schools, 4 ikke-europæiske business schools og ca. 50 af verdens ledende multinationale virksomheder.

ingeniøruddannelsen ved Ingeniørhøjskolen og ved økonomiundervisningen for ingeniører på DTU.

CBS' kombinationsuddannelser har tiltrukket mange studerende, og dimittenderne har i høj grad været efterspurgt på arbejdsmarkedet. Både i national og i international henseende har CBS været en foregangsinstitution på dette område. CBS har endvidere de sidste år udbudt cand.soc.-uddannelser, der gør det muligt at kombinere en type bacheloruddannelse med en anden type kandidatuddannelse.

På basis af de løbende nationale og internationale evalueringer er CBS' uddannelser fint placeret i en national og international kontekst, og i 2005 blev CBS udpeget til at være bedste universitet i Norden i forhold til kvalitetsudvikling. I forhold til de bedste business schools i udlandet er der dog et stykke vej igen. Disse institutioner har markant bedre økonomiske rammer og finansieringsgrundlag, bl.a. via høje deltagergebyrer på ordinære uddannelser, private donationer mv., hvilket bl.a. giver mulighed for at rekruttere de bedste undervisere og yde service til studerende og medarbejdere på et meget højt niveau.

I 2005 var 1.260 udenlandske studerende indskrevet på en hel uddannelse på CBS, hvilket viser et potentiale for at tilføre yderligere højtuddannet arbejdskraft til dansk erhvervsliv. Samtidig har CBS de seneste år generelt oplevet et stigende ansøgertal. Antallet af optagne på CBS' ordinære uddannelser er steget fra 2.110 i 2001 til 2.510 i 2005, mens antallet af ansøgere med CBS som 1. prioritet i samme periode er øget fra 2.904 til 3.788.

CBS har givet topprioritet til **samarbejde med erhvervslivet** og det omgivende samfund generelt. Relationerne knytter an til både konkrete projekter i forskning og undervisning – herunder erhvervsforskningscentre, advisory boards, ekspertnetværk og udvikling af nye uddannelser -, samt mere overordnede strategiske samarbejder via f.eks. CBS' Corporate Partnership program. Samarbejdsrelationerne er primært med danske virksomheder som A.P. Møller, Novo Nordisk, Danske Bank og Carlsberg og internationale virksomheder med en væsentlig dansk basis som IBM, Nokia og Microsoft. CBS har gennem relationerne til de ca. 50 multinationale virksomheder i CEMS desuden en god platform for at udvikle samarbejdet med store internationale/-transnationale virksomheder yderligere.

CBS har nationalt et bredt netværk af samarbejdsrelationer også til gruppen af SMV'er<sup>5</sup>. CBS' indsats i Vestjylland - bl.a. via CAMS i Herning - de seneste år illustrerer potentialet for et tæt samarbejde mellem disse virksomheder og CBS om både uddannelser og forskning.

På efter- og videreuddannelsesområdet<sup>6</sup> er CBS den førende blandt universiteterne med en samlet omsætning i 2005 på 104,6 mio. kr., heraf 24,4 mio. kr. i taxametertilskud.

<sup>5</sup> CBS havde Ifølge Årsrapporten i alt 179 forskningsprojekter i 2005 med bevilling fra private/ikke-offentlige kilder, hvortil kommer et stort antal samarbejder, hvor der ikke indgår en finansiell forpligtelse for den/de deltagende virksomhed(er).

<sup>6</sup> Her: Al uddannelse under "åben uddannelse"

På ph.d.-området er antallet af erhvervsph.d.'er på CBS steget fra 14 til 52 i perioden 2001 til 2005.

CBS' integrerer **innovationsområdet** i både uddannelser og forskningsaktiviteter. Som forskningsområde er det en strategisk topprioritering, og på uddannelsessiden har CBS engageret sig stærkt i IDEA og det nyetablerede Øresund Entrepreneurship Academy samt en række andre iværksætteruddannelsesprojekter.

På forskerpark- og innovationsmiljøområdet spiller CBS en meget aktiv rolle i forhold til Symbion, Teknologisk innovation m.fl. Center for Biotech Business på CBS illustrerer, hvorledes CBS' kompetencer bringes i spil i forhold til forskningsmiljøer på andre universiteter og til erhvervslivet. Det gælder ligeledes den nylige bevilling fra Højteknologifonden med deltagelse af bl.a. Microsoft og Datalogisk Institut på KU.

### Scenarierne

CBS har stillet sig positivt over for en integration i et samlet universitetsmiljø i hovedstadsområdet. Forudsætningen herfor er muligheden for at opretholde den selvstændige profil og identitet, der i international henseende er absolut nødvendig for at kunne indgå i strategiske alliancer med andre business schools. Endvidere er det afgørende at have en høj grad af selvstændighed for at kunne reagere fleksibelt, hurtigt og innovativt på samfundets og erhvervslivets udfordringer.

Hvis denne løsning ikke kan etableres, er CBS ikke i stand til at dokumentere værdien af et valg mellem to københavnske universitetsmiljøer.

Det er i øvrigt karakteristisk, at de fleste af de bedste business schools i Europa er selvstændige, herunder alle de førende i Norden. Uden en selvstændig business school vil Danmark risikere at miste en markant synlighed inden for det internationale business-område. I Nordamerika er de fleste ledende business schools en del af et bredt universitet, men har samtidig et finansieringsgrundlag, der er markant forskelligt fra de europæiske business schools'.

I det følgende er der korte kommentarer på de enkelte fusionsmuligheder, uden at det har været muligt at lægge dyberegående analyser til grund.

På baggrund af universiteternes indmeldte kernefelter ses især synergi og/eller overlap mellem CBS' forskningsaktiviteter og områder ved ASB og AAU, på grund af et overensstemmende fagligt udgangspunkt ved ASB, henholdsvis en tværfaglig, problembåren tilgang ved AAU. Synergi og/eller overlap ses kun i begrænset omfang til forskningsområder ved KU eller DTU.

#### KU-scenariet

Der er faglige synergimuligheder inden for sundheds-, natur- og fødevarer videnskab i forhold til især innovation og virksomhedsudvikling. En CBS-KU fusion vil ikke umiddelbart styrke den virksomhedsrettede samfundsvidenskabelige og humanistiske forskning. På længere sigt forventes CBS dog at kunne tilføre KU mere erhvervsfokus.

KU og CBS har aftalt etablering af en fælles arbejdsgruppe med henblik på at afdække synergimuligheder på humanioraområdet. Arbejdsgruppen nedsættes, når humaniorabekendtgørelsen foreligger.

KU har et internationalt stærkt brand som kan spille sammen med CBS' brand.

CBS og KU vil sammen have et stærkere grundlag for ansøgninger til visse EU-programmer.

KUs fokus er på de allerede vedtagne fusioner – og vil være det i de nærmeste år.

KU er ikke for nærværende interesseret i en fusion med CBS.

#### DTU-scenariet

Der er faglige synergimuligheder, primært inden for innovationsområdet. CBS' kompetencer inden for ledelse og virksomhedsudvikling vil kunne nyttiggøres yderligere i forhold til de tekniske kompetencer, hvor CBS og DTU bl.a. vil kunne stå stærkere i forhold til visse EU-programmer.

DTU og CBS vil udbygge samarbejdet på efter- og videreuddannelsesområdet, ikke mindst inden for MBA-uddannelser.

DTUs fokus er på de allerede vedtagne fusioner – og vil være det i de nærmeste år.

DTU er ikke for nærværende interesseret i en fusion med CBS.

#### ASB-scenariet

CBS og ASB har en række overlappende kernefelter og forskellige styrkepositioner.

En CBS-ASB fusion vil kunne styrke den internationale positionering både på uddannelses- og forskningsområdet.

En CBS-ASB fusion giver mulighed for en klarere arbejdsdeling mellem en afdeling i København og en i Århus.

En CBS-ASB fusion vil give et stærkere grundlag for at søge eksterne midler – herunder de nye muligheder for støtte til samfundsvidenskab og humaniora under EU's 7. rammeprogram.

ASB er ikke interesseret i en fusion med CBS med henvisning til de overordnede, regionale hensyn, der ikke vil blive tilgodeset gennem en sådan fusion.

#### CBS-scenariet

CBS er et internationalt anerkendt brand i business school-sammenhænge.

CBS har den nødvendige størrelse til at realisere en fortsat udvikling i national og international henseende i overensstemmelse med CBS' strategi og regeringens globaliseringsudspil.

CBS vil fortsat hurtigt kunne etablere nye kombinationsuddannelser mellem forskellige fagområder, hvis der er samfundsmæssigt behov herfor, samt nye erhvervsrettede kandidatuddannelser som overbygning på forskellige bachelorprofiler.

CBS er den største udbyder blandt de danske universiteter inden for efter- og videreuddannelser og vil fremover udvikle yderligere tilbud – også med en international profil.


De fleste synergimuligheder med andre institutioner i hovedstadsområdet vil kunne realiseres billigere og nemmere uden at fusionere.

### Konklusion

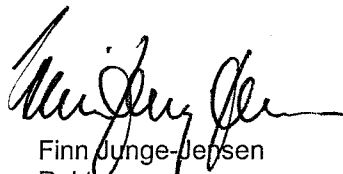
Det er CBS' indstilling på det foreliggende grundlag, at universitetet bør videreføres som et selvstændigt dansk erhvervsuniversitet. Danmarks erhvervsrettede forskning og innovation, henholdsvis erhvervsrettede uddannelser, videreudvikles bedst i overensstemmelse med målene i regeringens globaliseringsstrategi gennem bidragene fra en international akkrediteret dansk "business school" med mulighed for og vilje til at indgå i nationale og internationale strategiske alliancer.

CBS, der i dag er en af de største business schools i Europa, hvad enten dette måles på studentertal eller på antal videnskabelige medarbejdere, har generelt ikke problemer med "kritisk masse". CBS uddanner dimittender for et i internationalt henseende lavt beløb. CBS har det internationalt anerkendte brand, der bidrager til fortsat vækst i antallet af gode internationale partnere og øget søgning fra dygtige, internationale studerende. Forudsætningerne om tilstrækkeligt volumen, høj produktivitet, og anerkendt kvalitet er således opfyldt.

Med venlig hilsen



Anders Knutsen  
Bestyrelsesformand



Finn Junge-Jensen  
Rektor

Vedlagt:  
Bilagsoversigt samt bilag 1-12