



Til bestyrelsen

## Strategi for CBS

### 1. udkast

Solbjerg Plads 3  
DK-2000 Frederiksberg

Tlf.: +45 · 3815 3815  
Fax: +45 · 3815 2015  
www.cbs.dk

### Indledning

Forligspartierne har aftalt en evaluering af fusionerne på universitetsområdet i 2009. Dette har affødt et behov for at revurdere CBS' strategi fra 2005. Desuden har regeringens strategi "Fremgang, Fornyelse og Tryghed" aktualiseret en skærpelse af visioner, ambitioner og målsætninger. Hovedpunkterne i regeringens strategi fremgår af bilaget til dette dokument.

14. oktober 2007

CA

Finn Junge-Jensen  
Rektor

Strategien beskriver, hvordan CBS vil bidrage til at virkeliggøre regeringens målsætninger.

Strategidokumentet består af tre hoveddele:

- De tre strategiske pejlemærker "Internationalisering", "Partnerskab med erhvervslivet" og "Det lærende universitet". Pejlemærkerne, der beskriver de helt overordnede principper for CBS' udvikling, har været retningsgivende de seneste 10 år. De tre pejlemærker er videreudviklede, og der er fastsat nye målsætninger for pejlemærkerne.
- Strategiske indsatsområder, der angiver, hvor CBS på tværs af organisationen vil prioritere i strategiperioden for at udvikle og styrke CBS' positionering i forhold til regeringens ambition om universiteter i verdensklasse.
- Strategier for områderne forskning, daguddannelser, efter- og videreuddannelse samt infrastruktur og CBS' finansieringsgrundlag.

CBS' ledelse vil udarbejde handlingsplaner for forskning, daguddannelser, efter- og videreuddannelse samt administrative services, herunder biblioteksservices. I disse handlingsplaner omsættes strategidokumentets målsætninger til konkrete, operationelle mål. En række udvalgte mål vil indgå i Udviklingskontrakt 2008-2010.

## Strategi for CBS

### Vision

CBS uddanner "handlekraftige tænkere", der er internationalt konkurrencedygtige i kraft af forskningsbaseret viden, innovationsevne, kulturel forståelse og personlig gennemslagskraft.

CBS skal

- være et internationalt anerkendt erhvervsuniversitet på europæisk topniveau
- rumme forskningsmiljøer og uddannelser i verdensklasse
- bidrage til ny og skelsættende viden, der kan omsættes til innovation, konkurrenceevne og værdiskabelse.

### **CBS' grundlag**

CBS er et internationalt orienteret universitet, som bidrager til såvel erhvervslivets som til det øvrige samfunds udvikling gennem forskning, uddannelse, formidling og videndeling. CBS skaber original og relevant viden og udbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, diplom-, kandidat-, master- og ph.d.-niveau. CBS er en anerkendt formidler af viden gennem publicering, deltagelse i den offentlige debat, rådgivning samt efter- og videreuddannelse. CBS udvikler og deler viden i partnerskab med universiteter, virksomheder og organisationer.

CBS' særlige styrke er den unikke faglige bredde og evnen til at udnytte synergimulighederne heri.

### **Strategiske pejlemærker**

"Internationalisering", "Partnerskab med erhvervslivet" og "Det lærende universitet" har gennem de sidste 10 år været de overordnede mål og pejlemærker for CBS. Disse perspektiver er løbende blevet videreudviklet og tilpasset.

### **International profil med national forankring**

I en verden, hvor globaliseringen spiller en stadig større rolle, er tæt internationalt samarbejde på alle niveauer afgørende for, at CBS kan levere forskning og uddannelse, der matcher virksomhedernes behov. Forsknings-samarbejder mellem individer og grupper giver inspiration og udveksling af de nyeste forskningsresultater og giver øget adgang til forskningsmidler fra internationale kilder.

Studererudveksling og fælles uddannelsesprogrammer bibringer de studerende personlig erfaring med tværkulturelt samarbejde og tilfører uddannelsesprogrammerne internationale perspektiver gennem fælles udvikling af undervisningsmateriale, fagmoduler m.v. Muligheden for at kunne tilbyde udenlandske studerende en tidssvarende bolig til en rimelig pris er en væsentlig parameter i konkurrencen om de bedste studerende. Der er derfor behov for at udbygge antallet af kollegiepladser målrettet internationale studerende.

En stærk national forankring i både universitetssektoren og erhvervslivet er grundlaget for CBS' internationale positionering.

CBS vil styrke internationaliseringsprocessen på følgende dimensioner:

- CBS vil intensivere sit engagement i CEMS<sup>1</sup>. CEMS-medlemskabet er CBS' væsentligste internationale alliance. Alliancen består af 17 førende europæiske business schools og mere end 50 internationale virksomheder, og der netop er truffet beslutning om at udvikle CEMS til en global alliance. CEMS er et samarbejde om kandidatuddannelsen, der pt er ranket som nr. 2 af Financial Times, men er også en platform for samarbejder på andre felter.
- CBS vil fokusere på et mindre antal strategiske alliancer nationalt og internationalt med førende business schools og universiteter om f.eks. double degree programmer, forskeruddannelse og længerevarende forskningssamarbejder som DRUID og Scancor.
- CBS vil styrke engagementet i internationale forskeruddannelses-netværk og –samarbejder.
- CBS vil udvikle det internationale miljø på de engelsksprogede uddannelser for at styrke opbygningen af et internationalt netværk blandt dimittenderne.
- CBS vil styrke samarbejdet om forskning og uddannelse med internationale virksomheder.
- CBS vil øge samarbejdsrelationerne til stærke fagmiljøer på andre danske universiteter for at styrke grundlaget for den internationale positionering af forskning og uddannelser.
- CBS vil styrke sin placering i internationale rankings af master- og MSc-programmerne med henblik på at forbedre sin placering
- CBS vil udvikle de sproglige kvalifikationer hos undervisere, studerende og administration for at sikre en effektiv og hensigtsmæssig professional kommunikation på både dansk og engelsk.

#### **Partnerskab med erhvervslivet og det øvrige samfund**

En væsentlig forudsætning for, at CBS kan levere forskningsresultater og viden til virksomheder og organisationer er et tæt samspil med erhvervslivet og det øvrige samfund. Gennem tæt dialog med virksomheder og enkeltpersoner sikres den gensidige viden- og erfaringsudveksling, der er grundlaget for at sikre relevansen af den forskning og uddannelse, der bedrives på CBS.

CBS vil styrke partnerskabet med erhvervslivet gennem følgende indsats:

- CBS vil intensivere samarbejdet med virksomheder og organisationer med henblik på at styrke den empiriske, praksisnære forskning.

---

<sup>1</sup> Community of European Management Schools and International Companies

- CBS vil styrke dialogen med aftagerne af dimittenderne for at fremme et mere direkte engagement i forhold til udvikling og gennemførelse af CBS' uddannelser.
- CBS vil udvikle og formidle forskningsresultater inden for "offentlig ledelse og politik" som grundlag for implementering af regeringens kvalitetsreform.
- CBS vil arbejde målrettet med en styrkelse af stakeholderrelationer gennem aftagerpaneler, advisory boards, efter- og videreuddannelsesaktiviteter, case competitions og fokuserede erhvervskonferencer.
- CBS vil styrke kontakten med CBS-alumni.

### **Det lærende universitet**

Ideen om det lærende universitet kombinerer den klassiske forestilling om universitetet som stedet for læring og videnproduktion med begrebet om "den lærende organisation". Det betyder, at CBS fokuserer på skabelsen af optimale læringsmiljøer for såvel de studerende som universitetets medarbejdere med henblik på en løbende innovation og udvikling af metoder, kompetencer og viden. Et element heri er løbende at arbejde med varierende lærings- og udprøvningsformer på CBS' uddannelser.

Det er CBS ambition at 'lære af sin egen fortsatte udviklingsproces' til gavn for aftagere, studerende og medarbejdere.

CBS vil fortsætte udfoldelsen af "det lærende universitet" gennem følgende indsatser:

- CBS vil styrke den pædagogiske og fagdidaktiske ekspertise blandt såvel det faste videnskabelige personale som de eksterne undervisere.
- CBS vil sikre kompetenceudviklingstilbud til alle medarbejdergrupper med særlig vægt yngre forskere, eksterne undervisere og studieadministrative medarbejdere.
- CBS vil skabe et partnerskab med de studerende ved systematisk at øge de studerendes medansvar for studieliv, campusfaciliteter, udvekslingsmuligheder, internships og karrierevalg.
- CBS vil udvikle CBS Learning Labs funktion som omdrejningspunkt for pædagogisk og didaktisk videnudvikling.

### **Strategiske indsatsområder**

Med henblik på at virkeliggøre regeringens ambition om universiteter i verdensklasse vil CBS i perioden 2008-2009 satse på tre særlige indsatsområder, der vil udvikle og styrke CBS' bidrag til udviklingen af det

danske samfund: Samarbejde på tværs, kvalitet og HR. Disse indsatsområder vil være retningsgivende for alle aktiviteter på universitetet.

### **Samarbejde på tværs af fagområder og discipliner**

CBS' profil er kendetegnet ved, at en business schools' klassiske erhvervsøkonomiske kernekompetencer er suppleret med en faglig bredde, der omfatter fagområder fra især den øvrige samfundsvidenskab og humaniora, men også fra naturvidenskab og teknik. Denne bredde reflekterer den kompleksitet, virksomhederne står overfor, og for CBS er udfordringen derfor, at optimere forskningssamarbejdet på tværs af fagområder og discipliner. Tilsvarende må CBS' studerende sættes i stand til at tænke og arbejde på tværs af faggrænser for bedst muligt at bidrage til værdiskabelsen i virksomheder og organisationer, blandt andet i form af øget innovation.

For at styrke CBS' position nationalt og internationalt skal potentielle synergimuligheder afdækkes og omsættes i praksis. De potentielle faglige synergier på tværs af uddannelser hhv. forskningsområder skal udnyttes, uden at de klassiske erhvervsøkonomiske kernekompetencers betydning svækkes.

### **Kvalitet i alle aktiviteter**

CBS' mangeårige arbejde med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring har skabt ekstern opmærksomhed, fordi CBS har været blandt de toneangivende på flere områder.

En endnu mere fokuseret indsats på muligheder for udvikling og forbedring inden for forskning, uddannelse, videnformidling og administrative services er en forudsætning for, at CBS kan virkeliggøre ambitionerne om universiteter i verdensklasse. En høj kvalitet i kerneydelserne er en forudsætning for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og studerende i en stadig mere presset konkurrencesituation – nationalt som internationalt.

- CBS vil udvikle "state of the art"-systemer til understøttelse af akkrediteringsinstitutionens påbud om programevalueringer af alle videregående uddannelsesprogrammer.
- CBS vil prioritere deltagelse i internationale benchmarkingprojekter og akkrediteringer, fordi CBS derved kan sammenligne sig med internationale universiteter og business schools. Benchmarkingprojekter vil normalt fokusere på områder inden for forskning, uddannelse og/eller administration, mens akkrediteringer dækker hele eller store dele af universitetet.
- CBS vil fokusere på udvikling af "business intelligence"-området for at sikre et pålideligt og veldokumenteret datagrundlag til CBS' ledelse på alle niveauer og som input til rankings, akkrediteringer m.v.

### **HR som platform for forskning og uddannelse**

En afgørende forudsætning for virkeliggørelsen af CBS' strategi er evnen til at tiltrække, fastholde og udvikle højt kvalificerede medarbejdere. Den øgede konkurrence på arbejdsmarkedet forstærker behovet for at kunne tilbyde attraktive rammer og vilkår for såvel forskere og undervisere som administrative medarbejdere. Dette indebærer blandt andet en opblødning af de traditionelle grænser mellem medarbejdergrupperne for at udnytte den enkeltes kompetencer bedst muligt og for at fremme mulighederne for spændende og udfordrende opgaver for alle medarbejdergrupper. Denne udvikling nødvendiggør en styrket indsats på HR-området, hvor et centralt element er en styrkelse af ledelseskompetencerne på alle niveauer i organisationen.

- CBS vil investere i en målrettet HR-indsats, hvor især udvikling af og støtte til ledere på alle niveauer vil blive prioriteret.

### **CBS' forskning**

Frembringelse af samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske forskningsresultater og omsætningen af disse til praksis er vitalt for Danmarks fremgang og velfærd i en globaliseret verden. CBS ønsker at bidrage til udviklingen af de danske virksomheder og offentlige organisationer. Dette skal ske ved, at CBS udfylder en central rolle som formidler af praktisk anvendelig viden og resultater og som et universitet, der kan omsætte tekniske, naturvidenskabelige og sundhedsvidenskabelige landvindinger til forretning. Samtidig ønsker CBS at styrke sin internationale position gennem publicering af forskningsresultater i førende internationale tidsskrifter.

CBS' forskningsstrategi omfatter følgende elementer:

- CBS vil prioritere et mindre antal forskningsmiljøer, der er eller vurderes at have potentiale til at udvikle sig til et verdensklasseniveau. Satsningen på udvalgte forskningsmiljøer ses som et supplement til den løbende udvikling og kvalitetssikring af alle CBS' forskningsmiljøer.
- CBS vil styrke sin forskeruddannelse. Et element heri er at udvikle samarbejdet med erhvervslivet om uddannelse af erhvervsforskere og DBA'er<sup>2</sup>.
- CBS vil øge udnyttelsen af de faglige synergier på tværs af fagområder og discipliner gennem løbende evaluering af og prioritering mellem eksisterende og nye forskningsområder.
- CBS vil styrke sin forskningsposition inden for ledelse i offentlige og private virksomheder.

### **CBS' daguddannelser**

---

<sup>2</sup> DBA = Doctor of Business Administration, der er et deltidsforløb, der udbydes i henhold til ph.d.-bekendtgørelsen.

CBS er Danmarks største leverandør af dimittender med en forskningsbaseret erhvervsøkonomisk eller erhvervshumanistisk uddannelse til erhvervslivet og den offentlige sektor. CBS tiltrækker de bedste danske studerende inden for det erhvervsøkonomiske område og satser på at matche dette med velkvalificerede internationale studerende. CBS' dimittender er meget efterspurgt af aftagerne, hvilket reflekteres i en generelt høj beskæftigelsesgrad og et højt lønniveau.

CBS ser det som sin opgave at medvirke til at virkeliggøre regeringens ambition om at uddanne en større andel af de danske unge gennem udbud af en bred vifte af uddannelser, der imødekommer de studerendes ønsker og erhvervslivets behov. Målet for CBS er at uddanne bachelorer og kandidater, der har såvel solide faglige som personlige kompetencer, der reflekterer samfundets efterspørgsel.

Tilsvarende danner den store bredde i CBS' eksisterende uddannelsesportefølje en unik basis for udvikling af et begrænset antal forskningsbaserede uddannelses tilbud på "eliteniveau". Arbejdet med uddannelser på eliteniveau bygger på en ambition om individuel talentudvikling integreret i CBS' eksisterende mangfoldige studiemiljø. Forudsætningen for at give den enkelte studerende de bedste udfordrende betingelser er at differentiere studieudbudet og øge den studerendes mulighed for at foretage kvalificerede valg. Elitetilbud vil være en indlysende del af en sådan ambition.

En særlig udfordring i realiseringen af CBS' uddannelsesstrategi er, at de økonomiske rammer for daguddannelserne er meget begrænsede sammenlignet med de udenlandske universiteter, der tjente som inspiration for regeringens globaliseringsstrategi, og som CBS ønsker at konkurrere med. Et særligt aspekt er behovet for at tilbyde de studerende tidssvarende rammer omkring de ikke-faglige elementer af uddannelsen gennem etablering af et studenterhus.

CBS' strategi for daguddannelserne omfatter følgende elementer:

- CBS vil udvikle uddannelsesforløb målrettet særligt gode studerende for at give dem mulighed for at udvikle sig maksimalt. Disse elitebaserede uddannelseselementer vil fungere som lokomotiv for en bredere faglig og pædagogisk nyskabelse på CBS' uddannelser generelt.
- CBS vil øge indsatsen for at mindske frafaldet og sænke gennemførelstiden på uddannelserne gennem skabelse af et kvalitativt velfungerende studieliv, bl.a. gennem en øget satsning på student services. CBS finder det væsentligt at give de studerende mulighed for at opnå praktisk erfaring undervejs i studiet i form af relevant erhvervsarbejde, praktikophold, case competitions m.v.
- For at fastholde og udvikle kvaliteten i uddannelserne og for at imødekomme mange studerendes ønske om fleksibilitet på tværs af

faglige grænser vil CBS fokusere på en øget udnyttelse af de kvaliteter, der ligger i den brede uddannelsesportefølje.

- CBS vil satse på udvikling af udvalgte uddannelsesforløb for at kunne tilbyde de bedste studerende en bredere vifte af muligheder for at dygtiggøre sig. Satsningen vil primært rette sig mod kandidatniveauet.
- CBS vil styrke "det personlige lederskab" som kompetence hos sine dimittender gennem satsning på ledelse, personlig udvikling og entrepreneurship som element i uddannelserne.

### **CBS' efter- og videreuddannelser**

Virksomheders og organisationers voksende behov for livslang læring og kontinuerlig udvikling af medarbejdernes kompetencer stiller krav til CBS om en attraktiv portefølje af uddannelses tilbud. CBS har samlet alle aktiviteter på efter- og videreuddannelsesområdet i en fælles enhed: CBS Post Experience Education.

Målet er at skabe synergier på tværs af programmerne for at sikre en portefølje af tilbud, der samlet matcher markedets behov og efterspørgsel. Et eksempel herpå er regeringens kvalitetsreform, der skaber behov for udvikling af nye efter- og videreuddannelses tilbud målrettet ledere i den offentlige sektor.

CBS' executive master-uddannelser er målrettet ledere og potentielle ledere. Uddannelser af høj kvalitet er væsentlige for CBS' branding overfor dansk erhvervsliv, ligesom de giver mulighed for international markering via rankings. Potentialet på området er at udvikle og udbyde generelle masteruddannelser, specialiserede masters og funktionsmasters. Området er kendetegnet ved et højt antal udenlandske undervisere, som medvirker til understrege uddannelsernes internationale tilsnit.

Perspektiverne for CBS' HD-uddannelser, som er på bachelorniveau, er en udvikling mod at kunne fungere som indgang til masteruddannelserne. Herved skabes en ny sammenhæng mellem uddannelserne.

Det tredje segment indenfor CBS' efter- og videreuddannelsesområde er de korte kurser, der hidtil har været skræddersyet til den enkelte virksomheds behov. Porteføljen kan med fordel suppleres med mere standardiserede kursustilbud.

Etablering af et nyt CBS Executive Center er en væsentligt forudsætning for at sikre konkurrencedygtige rammer om aktiviteterne på efter- og videreuddannelsesområdet.

CBS' strategi for efter- og videreuddannelse omfatter følgende elementer:

- CBS vil styrke markedsføringsindsatsen med henblik på at ekspandere på det samlede efter- og videreuddannelsesområde.

- CBS vil skabe sammenhæng mellem udbud af diplomprogrammer og masterprogrammer.
- CBS vil øge udbudet af korte, standardiserede kursustilbud.

### **Det finansielle grundlag**

Hovedparten af CBS' indtægter stammer fra finanslovens bevillinger til forskning, uddannelse, bygninger og øvrige aktiviteter. Et forbedret og mere differentieret finansieringsgrundlag er en forudsætning for, at CBS kan realisere strategiens ambitioner, idet de statslige bevillinger ikke forventes at modsvare det aktivitetsniveau, der fastlægges i denne strategi. CBS arbejder løbende på at sikre den mest optimale udnyttelse af de til rådighed værende ressourcer gennem prioritering, fokusering og effektivisering på alle områder.

CBS' strategi for at styrke det finansielle grundlag omfatter følgende elementer:

- CBS vil øge indtægterne fra betalingsstuderende på efter- og videreuddannelsesområdet og fra ikke-EU-studerende på dagsuddannelserne.
- CBS vil øge omfanget af eksterne forskningsmidler, herunder bevillinger fra EU.
- CBS vil øge bidragene fra virksomheder, private fonde og andre ikke-offentlige kilder, herunder med henblik på finansiering af CBS Executive Center, studentarhus og et internationalt kollegium.

Finn Junge-Jensen  
Rektor

## **Bilag: Regeringens globaliseringsstrategi**

Regeringens ambition er, at Danmark skal have universiteter i verdensklasse, konkretiseret via fire mål:

- Universiteterne skal kunne måle sig med de bedste i verden
- Uddannelserne skal være af høj kvalitet og have et indhold, der dækker samfundets behov via forskningsbaseret uddannelse
- Universiteterne skal skabe forskning i verdensklasse og være blandt de bedste til at omsætte forskningen til konkrete resultater
- Universiteterne skal udvikle og videreudvikle attraktive faglige miljøer, der tiltrækker og fastholder højt kvalificeret arbejdskraft og virksomheder i Danmark

Regeringens strategi for at opnå disse mål består af 9 hovedpunkter:

1. Universiteternes basismidler skal fordeles efter kvalitet
2. Sektorforskningen skal integreres i universiteterne
3. Alle universitetsuddannelser skal leve op til internationale standarder
4. Universitetsuddannelserne skal svare til samfundets behov
5. Universiteterne skal uddanne flere højt kvalificerede forskere
6. Eliteuddannelser skal udfordre de dygtigste studerende
7. Alle lærere skal være gode til at undervise
8. Universiteterne skal have større frihed til at tiltrække dygtige forskere
9. Universiteterne skal have en klar tilskyndelse til at sikre, at forskningen bliver brugt i samfundet