

**Handelshøjskolen i København**

**UDVIKLINGSKONTRAKT**

**2000-2003**

Februar 2000

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Handelshøjskolen i København</b>	<b>3</b>
Fakta om Handelshøjskolen	3
Handelshøjskolens Mission, Målsætning og Strategi	3
Handelshøjskolens forudsætninger for indgåelse af udviklingskontrakt	4
<b>2. Forskning</b>	<b>5</b>
Internationalisering af forskningen	5
Forskningssamarbejde med erhvervslivet	6
Særlige indsatsområder	7
Ledelsesforskning	7
Informatik, Datalogi og Datalingvistik	8
Virksomhedskommunikation	9
Kvalitetsudvikling, kvalitetssikring og benchmarking	11
Forskeruddannelse	12
<b>3. Uddannelse</b>	<b>13</b>
Det lærende universitet	13
Internationalisering af uddannelserne	14
Samarbejde med erhvervslivet	15
IT og uddannelserne	17
Kvalitetsudvikling, kvalitetssikring og benchmarking	18
Studenterfracfald og studiemiljø	19
Øget fleksibilitet i uddannelserne	20
<b>4. Universitetets regionale rolle</b>	<b>21</b>
<b>5. Benchmarking</b>	<b>22</b>
<b>6. Biblioteks- og IT-service</b>	<b>23</b>
<b>7. Personalepolitik</b>	<b>25</b>
Kompetenceudvikling	25
Rekruttering og fastholdelse	25
Generationsskifte	26
Ligestilling	26
<b>8. Handelshøjskolens administration</b>	<b>27</b>
<b>9. Bygninger og fysiske forhold</b>	<b>28</b>
Underskriftsblad	31

# 1. Handelshøjskolen i København

## Fakta om Handelshøjskolen

Handelshøjskolen i København blev oprettet i 1917 af Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU), som en privat finansieret videregående uddannelsesinstitution. I 1965 blev Handelshøjskolen integreret i det nationale system af videregående uddannelsesinstitutioner men beholdt status som formelt selvejende institution.

I dag er Handelshøjskolen en af de 12 institutioner, som er omfattet af Universitetsloven af 1993. Som følge af den selvejende status har Handelshøjskolen ud over de i universitetsloven omtalte styrende organer tillige et Styrelsesråd, hvis opgave det er at følge med i Handelshøjskolens aktiviteter og rådgive herom. Rådet er sammensat således, at der et flertal af repræsentanter fra erhvervslivet.

Højskolens forskning og uddannelse er organiseret i Det erhvervsøkonomiske Fakultet og Det erhvervsproglige fakultet. Det tværdisciplinære Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, som indtil årsskiftet 1999/2000 har været direkte underlagt Konsistorium, indgår fremover som et selvstændigt institut under Det Erhvervsøkonomiske Fakultet.

Handelshøjskolen har ved årsskiftet 1999/2000 omkring 13.300 studerende, 350 videnskabelige medarbejdere, ca 1100 deltidslærere og 415 administrative medarbejdere. Sammenlagt udbydes der på ordinær uddannelse 10 bacheloruddannelser og 11 kandidatuddannelser, og som efter- og videreuddannelse under Åben Uddannelse udbydes der sammenlagt 5 uddannelser indenfor erhvervsprog og erhvervsøkonomi, heraf 8 HD-specialer. Herudover udbydes der 2 masteruddannelser samt ph.d.-uddannelser inden for en bred vifte af forskningsområder.

Handelshøjskolen er unik i forhold til andre europæiske handelshøjskoler ved i sin fagprofil dels at spænde bredt over såvel samfundsvidenskabelige, humanistiske, tekniske som tværvidenskabelige discipliner, dels ved inden for disse discipliner at besidde kernekompetencer som ikke findes i samme omfang og på samme niveau ved andre universiteter.

## Handelshøjskolens Mission, Målsætning og Strategi

Handelshøjskolens mission statement er : *Handelshøjskolen ønsker at være placeret blandt de bedste institutioner i Europa gennem opfyldelse af sin målsætning om:*

- at bidrage til samfundets og virksomhedernes værdiskabelse,
- at uddanne kandidater, der er konkurrencedygtige på et internationalt arbejdsmarked,
- at udvikle ny forskningsbaseret viden i partnerskab med virksomheder og institutioner.

For at kunne opfylde sin Mission og fortsat udvikle sig har Handelshøjskolen iværksat en strategisk proces. De overordnede perspektiver for den videre strategiske udvikling kan kort formuleres som:

- International profil med national og regional forankring
- Intensiveret partnerskab med erhvervslivet
- Det Lærende Universitet

De tre overordnede strategiske indsatsområder har først og fremmest til formål at angive de grundlæggende mål for Handelshøjskolens samlede virke og dermed være retningsgivende for udformningen af strategier, handlingsplaner og succeskriterier på alle niveauer i organisationen.

Betegnelsen “det lærende universitet” bygger på kombinationen af den klassiske forestilling om universitetet som et sted for læring og vidensudvikling og det moderne begreb “en lærende organisation”. Handelshøjskolens udvikling til en lærende organisation betyder øget fokus på løbende kvalitetsudvikling og kompetenceudvikling, intern og ekstern netværksorganisering, udvikling af en innovativ organisationskultur for alle medarbejdere samt risikovillighed og eksperimentering med nye organisationsformer.

Der henvises i øvrigt til Handelshøjskolens “Strategisk Status ‘98” for en nærmere redegørelse for den overordnede strategi og dennes påvirkning af målformuleringer og strategifastlæggelse på alle niveauer af organisationen.

## **Handelshøjskolens forudsætninger for indgåelse af udviklingskontrakt**

Nærværende Udviklingskontrakt tager sit udgangspunkt i “Strategisk Status ‘98” og i dens beskrivelser af delstrategier og mål for Handelshøjskolen.

Udviklingskontrakten er imidlertid mere selektiv og omfatter alene udvalgte aktiviteter blandt dem, der er beskrevet i “Strategisk Status ‘98”. De aktiviteter, der således er udeladt, betragtes dog fortsat som væsentlige for Højskolen og det danske samfund. Der vil derfor også i de næste fire år blive taget initiativer og brugt ressourcer med henblik på at fastholde og udvikle disse områder.

Udvælgelsen af de aktiviteter, som Højskolen ønsker at indgå aftale om i de næste fire år er sket på baggrund af, at de pågældende fagområder eller de områder, der er forudsætninger for højskolens fortsatte udvikling, har en betydning

og/eller et potentiale, som kan øges betragteligt ved at der i en periode fokuseres specielt på deres udvikling.

Udviklingskontrakten tager sit udgangspunkt i det nuværende bevillingsgrundlag og den kendte udvikling heraf, således som det er angivet i FFL 2000. Med dette udgangspunkt i de forventede økonomiske rammer for virksomheden har Højskolen set sig nødsaget til at afstå fra at formulere mål og handlingsplaner på en række områder, hvor der i dag er en klar erkendelse af påtrængende problemer. Højskolen har i et selvstændigt bilag til udviklingskontrakten beskrevet de aktiviteter, der kunne igangsættes, såfremt Handelshøjskolen fik tilført yderligere resourcer.

## 2. Forskning

### Internationalisering af forskningen

Handelshøjskolen skal være internationalt orienteret for at kunne leve op til sin forpligtelse over for det danske samfund og erhvervsliv.

*Målsætning:*

Handelshøjskolens mål er at udvikle sin internationale konkurrencedygtighed, skabe et internationalt miljø på Handelshøjskolen og blive en stadig mere eftertragtet samarbejdspartner internationalt.

*Midler:*

- Forpligtende samarbejde mellem forskere ansat ved Højskolen og førende udenlandske forsknings- og uddannelsesmiljøer inden for deres respektive fagfelter.
- Etablering af forskerskoler, der er baseret på internationale - primært europæiske - netværk med fælles kursusudbud samt systematisk udveksling af studerende og lærere.
- Åbenhed i form af plads og infrastruktur til selvfinansierede gæsteforskere på kortere forsknings- og undervisningsophold.
- Fastansættelse af udenlandsk uddannede forskere i længere perioder.
- En bevidst rekrutteringspolitik, der vægter de internationale dimensioner højt blandt fagligt ligeværdige ansøgere.
- Løbende kompetenceudvikling af allerede ansatte videnskabelige og administrative medarbejdere.

*Succeskriterier:*

- Øget publicering i internationale tidsskrifter, refereed antologier og proceedings.

- Tiltrækning af flere kvalificerede gæsteforskere, herunder gæsteprofessorer.
- Øget deltagelse af egne forskere i internationalt netværkssamarbejde, internationale workshops og konferencer samt studieophold ved udenlandske forskningsmiljøer.

*Forudsætninger:*

*Handelshøjskolen ønsker i denne forbindelse dispensation for Stillingsstrukturcirkulæret, således at udenlandske professorer/lektorer kan ansættes uden opslag som gæsteprofessorer/-lektorer i heltids- eller deltidstillinger i op til 5 år.*

### **Forsknings samarbejde med erhvervslivet**

Behovet for livslang læring og de nye betingelser for vidensproduktion har som konsekvens, at universiteter og erhvervsliv har et behov for et indbyrdes tættere samarbejde. Fælles forskningsprojekter, forpligtende partnerskaber med offentlige og private virksomheder, erhvervsponsorerede professorater og ph.d.-stipendier samt erhvervsforskningscentre er nogle af de elementer, der kan indgå i et sådant samarbejde.

Handelshøjskolen har igennem det sidste år oprettet en række erhvervsforskningscentre, der alle er karakteriseret ved at sætte fokus på anvendelsesorienteret forskning. Forskningen udføres i et tæt samarbejde med private og offentlige virksomheder, styrelser og erhvervsorganisationer og finansieres primært igennem eksterne bidrag fra opdragsgiverne. Centrene er igennem deres nære tilknytning til forskningsmiljøerne - alle centre er forankrede i et af Højskolens institutter og ledes af seniorforskere herfra - et vigtigt bindeled mellem den langsigtede, mere grundforskningsorienterede forskning og det omgivende samfunds behov for praktiske og umiddelbart anvendelige forskningsresultater. Omvendt kan centrene igennem deres tætte samarbejde med de eksterne parter formidle nye empiriske problemstillinger til inspiration for udviklingen af forskningsmiljøernes basale forskning.

*Målsætning:*

Det er Højskolens mål yderligere at udvikle forskningssamarbejdet med private og offentlige virksomheder.

*Midler:*

- Forskningsprofessorater, hvis finansiering tilvejebringes ved bidrag fra erhvervslivet.
- Etablering af fælles forskningsprojekter såvel på basis af direkte aftaler mellem et forskningsmiljø og en eller flere virksomheder som igennem deltagelse i Re-

geringens erhvervsorienterede strategiske forskningsprogrammer - eksempelvis LOK-programmet og Centerkontrakter.

- Private og offentlige virksomheders sponsorering af ph.d.- studieforbøb
- ATV-finansierede erhvervsforskerstipendier.
- Etablering og udvikling af erhvervsforskningscentre og -programmer.

#### *Succeskriterier:*

- Fordobling af antallet af erhvervsponsorerede forskningsprofessorater i kontraktperioden. Det vil sige en forøgelse fra 3 til 6 professorater.
- Forøgelse af andelen af ph.d.-studerende, hvis studieforbøb finansieres helt eller delvist ved eksterne midler, således at disse ved udgangen af kontraktperioden udgør 65% af det samlede antal ph.d.-studerende opgjort på baggrund af godkendte halvårsrapporter mod 55% i 1999.
- Fordobling af antallet af ATV-finansierede erhvervsforskerstipendier i kontraktperioden. Det vil sige en forøgelse fra 8 til 16 stipendier.
- Yderligere styrkelse af den erhvervsorienterede forsknings- og formidlingsindsats gennem etablering af nye programmer på relevante områder og på en sådan måde at forsknings- og formidlingsaktiviteterne bliver økonomisk selv bærende igennem bidrag fra eksterne interessenter.

#### *Forudsætninger:*

*En væsentlig barriere for realiseringen af denne målsætning er antallet af professorater, der er til rådighed for Handelshøjskolen. Handelshøjskolen anmoder derfor Forskningsministeriet om at udvirke, at den hidtidige begrænsning ophæves, subsidiært at den kun gælder for de fuldt finanslovsfinansierede professorater, og ikke sådanne, der er samfinansierede af eksterne parter såsom private fonde, offentlige og private virksomheder eller interesseorganisationer med minimum 50 %, da mange eksterne bevillinger forudsætter en medfinansiering fra institutionens side.*

## **Særlige indsatsområder**

### **Ledelsesforskning**

Ledelsesforskning i bred forstand er en af Handelshøjskolens internationale styrkepositioner. Blandt andet blev Handelshøjskolen i foråret 1999 efter ansøgning udpeget til at være vært for et nationalt tværinstitutionelt forskningscenter for Ledelse, Organisation og Kompetenceudvikling (LOK-forskningscenter).

#### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at fastholde og yderligere styrke sin position som internationalt førende institution inden for ledelsesforskning.

*Midler:*

- Forskerskoler eller Forskeruddannelsesnetværk inden for Ledelse, Organisation og Kompetenceudvikling.
- Eksternt finansierede ph.d.-studieforløb.
- Fælles forskningsprojekter med private og offentlige virksomheder.
- Erhvervsponsorerede forskningsprofessorater.
- Erhvervsforskningscentre og -programmer.
- Tiltrækning af førende udenlandske gæsteforskere inden for ledelsesforskning.
- Øget samarbejde med såvel nationale som internationale forskningsnetværk.

*Succeskriterier:*

- Igansættelse af flere fælles forskningsprojekter inden for fagområdet i samarbejde med eksterne interessenter og med øget eksternt finansiering.
- Øget international publicering således at forskere inden for fagområdet ved kontraktperiodens udløb årligt publicerer mindst en international tidsskriftartikel eller et andet internationalt forskningsbidrag.

## Informatik, Datalogi og Datalingvistik

Forskning i IT er et særligt indsatsområde, som ligger i forlængelse af Handelshøjskolens "Strategisk Status '98" og arbejdet med "Handelshøjskolens IT-Strategi 1999". Denne særlige indsats indebærer en udvikling af en erhvervsorienteret IT-profil med afsæt i en udnyttelse af synergien mellem Højskolens erhvervsproglige og erhvervsøkonomiske forskning og baseret på tværdisciplinære og IT-integrerede projekter. Ledelse af IT, anvendelse af IT og udvikling af IT er prioriterede forskningsområder i Højskolens IT-satsning.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at udvikle en klar erhvervsorienteret IT-forskningsprofil og fastholde sin rolle som en attraktiv samarbejdspartner for erhvervsvirksomheder og førende internationale forskningsmiljøer inden for de prioriterede forskningsområder.

*Midler:*

- Udvikling af samarbejdsmulighederne - herunder mulighederne for arbejdsdeling - med IT-Højskolen og de øvrige universitetsinstitutioner i Øresundsregionen.
- Intensiveret samarbejdet med nationale og internationale virksomheder inden for IT med henblik på gennemførelse af fælles forskningsprojekter.

- Forstærket indsats med hensyn til ekstern finansiering af forskningsprojekter, forskningsprofessorer og ph.d.-studerende.
- Etablering af incitamentssystemer, der understøtter mulighederne for at tiltrække og fastholde kvalificerede forskere inden for IT-området.
- Opgradering af den interne IT-infrastruktur.

*Succeskriterier:*

- Formulering og opstart af forskningsprojekter inden for et flere af forskningstemaerne: IT-strategi, elektronisk handel og digital business; anvendelse og organisering af IT; design og udvikling af software; formelle beskrivelser af fagsprog med henblik på implementering i datamatiske systemer samt forskning i IT-støttet/netstøttet læring.
- Påbegyndelse i 2000 af implementeringen af strategi for anvendelse af IT i undervisningen og forskningen på Handelshøjskolen.
- Indgåelse i et systematisk forskningssamarbejde med andre forskningsmiljøer ved udgangen af kontraktperioden såvel i Øresundsregionen som internationalt i øvrigt.
- Øget international publiceringsaktivitet som resultat af Højskolens forskningsindsats inden for området.

*Forudsætninger:*

*Det er en forudsætning for realiseringen af målsætningen, at Forskningsministeriet bidrager til løsningen af de akutte problemer med rekrutteringen af kvalificerede forskere, specielt inden for IT-området . Forøgelse af antallet af finanslovs- eller programfinansierede ph.d.-stipendier og professorater vil være væsentlige elementer i en sådan løsning.*

## Virksomhedskommunikation

Handelshøjskolen besluttede ved årsskiftet 1998/99, at forskning i virksomhedskommunikation ( integrated communications/corporate communication) skal være et særligt indsatsområde i de kommende år. Baggrunden er, at den øgede globalisering og informationsteknologiske udvikling med accelererende fart ændrer rammebetingelserne for virksomhedernes ledelse, organisation og afsætning af deres produktion. Specielt den informationsteknologiske udvikling og de nye medier, der opstår i kølvandet heraf, sætter den klassiske funktionsopdelte virksomhed under pres og gør evnen til at mestre såvel den interne som den eksterne kommunikation til en vigtig konkurrenceparameter.

Bag Højskolens strategiske beslutning om at gøre virksomhedskommunikation til et satsningsområde ligger et større udredningsarbejde, der blandt andet omfattede en afdækning af forskningsprofiler og igangværende forskningsprojekter hos et meget stort antal udenlandske institutioner og forskningsmiljøer inden for kommunikationsforskningen. Undersøgelsen viste, at udviklingen inden for forskningsfeltet

ikke er særlig fremskreden for så vidt angår virksomhedsperspektivet, og at den er præget af monodisciplinære tilgange. Med udgangspunkt i Højskolens Missions Statement og dens faglige bredde føler Højskolen en forpligtelse til at tage denne udfordring op, og skønner at den har gode muligheder for at udvikle en international styrkeposition på området.

#### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at udvikle en tværdisciplinær forskningsprofil inden for virksomhedskommunikation og blive blandt de førende internationale forskningsmiljøer på dette felt.

#### *Midler:*

- Etablering af internationalt forskningsnetværk med relevante forskningsmiljøer på baggrund af den udførte undersøgelse af den internationale kommunikationsforskning.
- Justering af den interne faglige organisering med henblik på at understøtte mulighederne for tværdisciplinært samarbejde og forøge det potentielle forskningsvolumen inden for området.
- Videreførelse af bestræbelserne på at opbygge en bred og alsidig forskning i kommunikation på Højskolen og skabe en frugtbar interaktion mellem de forskellige deltagende miljøer.
- Ekstern finansiering af ph.d.-studieforløb og seniorforskere.
- Styrkelse af forskningskompetencen på det erhvervsproglige område inden for International Fagkommunikation.
- Øget forskningssamarbejde med dansk og international sprogindustri.

#### *Succeskriterier:*

- Udvikling af en international forskerskole i Integreret Virksomhedskommunikation.
- Fortsættelse og udvikling af de forskningsprojekter, som er igangsat gennem Højskolens forskningsprogram: Virksomhedskommunikation, samt udvidelse af forskningen med nye projekter inden for de erhvervsøkonomiske, erhvervsproglige og organisationssociologiske områder.
- Forøgelse af den eksterne finansiering inden for den erhvervsproglige del af kommunikationsforskningen, således at den udgør 10% af forskningsomsætningen ved det erhvervsproglige område ved udløbet af kontraktperioden.
- Oprettelse af nye forskningsbaserede uddannelsesstilbud med et indhold af virksomhedsrelateret kommunikation, dels på bachelorniveau, dels rettet mod nye målgrupper med fagsproglig baggrund og behov for kommunikationsfaglig videreuddannelse.

## Kvalitetsudvikling, kvalitetssikring og benchmarking

Handelshøjskolens løbende indsats for at udvikle og kvalitetssikre forskningen ved Højskolen udgøres af en række forskellige elementer, der spænder fra eksterne evalueringer af forskningsmiljøer til individuelle samtaler med forskere om udviklingen af deres forskningsindsats.

Alle institutter ved Det erhvervsøkonomiske Fakultet, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse samt tre institutter ved Det erhvervsproglige Fakultet har i perioden 1994 til 1998 været inddraget i et systematisk evalueringsprogram, hvor det enkelte instituts forskningsaktiviteter er blevet vurderet af 2 velmeriterede udenlandske forskere inden for det pågældende instituts forskningsområde.

Erfaringerne fra dette evalueringsprogram har i faglig henseende været meget positive. De hidtidige forskningsevalueringer har imidlertid været præget af en stærk fokusering på miljøernes performance, herunder gennemførte forskningsprojekter og de her opnåede resultater. Handelshøjskolen finder, at et velfungerende kvalitetssikringssystem må inddrage det fremadrettede perspektiv i forskningsaktiviteterne. Systemet skal således kunne identificere potentialerne i forskningsmiljøerne og gennem dialog og handlingsforslag bidrage til deres realisering. Evalueringen af et givet forskningsområde bliver derved ikke blot en måling men også en læringsproces.

### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at udvikle et kvalitetssikringssystem, der kan give internationalt sammenlignelige oplysninger om forskningens aktuelle niveau og understøtte en fremadrettet kvalitetsudvikling af forskningsmiljøerne.

### *Midler:*

- Videreudvikling af det hidtidige koncept for systematiske eksterne institutevalueringer.
- De årlige institutlederberetninger, der udover status over årets resultater indeholder instituttets overvejelser og beslutninger om målsætning, succeskriterier og handlingsplaner for den fremtidige forskningsindsats.
- Referencegrupper og Advisory Boards bestående af eksterne forskere og særlige sagkyndige med videnskabelig indsigt i fagområder, hvor Handelshøjskolen iværksætter større forskningsmæssige satsninger - eksempelvis forskningscentre og -programmer.
- Samarbejde med udenlandske universiteter og andre relevante forskningsmiljøer om evaluering af forskningsaktiviteter.
- Deltagelse - nationalt såvel som internationalt - i det akademiske meriteringssystem i forbindelse med bedømmelsesarbejde ved besættelse af forskningsstillinger, tildeling af grader og andre faglige udmærkelser, samt bedømmelse af tidsskriftartikler og andre faglige publikationer.

- Medarbejdersamtaler med videnskabeligt ansatte ved de enkelte institutter.

*Succeskriterier:*

- Alle institutter ved Handelshøjskolen gøres i løbet af en 4-6-årig periode efter kontraktens indgåelse til genstand for en fornyet ekstern evaluering
- Ved evalueringerne kan det konstateres, at kvalitetssikringssystemet bidrager til at igangsætte processer, som øger kvaliteten i institutternes forskningsindsats.

## **Forskeruddannelse**

Handelshøjskolen har i de seneste år oplevet en stigende efterspørgsel efter kandidater, der afslutter deres uddannelse med en erhvervsproglig eller erhvervsøkonomisk ph.d.-grad. Efterspørgslen er dels udtryk for at private og offentlige virksomheder af konkurrencemæssige grunde i øget omfang har brug for den viden, som ph.d.'ere kan bidrage med i virksomhedernes produktion og ledelsen af denne. Dels har Højskolen selv et stigende behov for at sikre sin fremtidige faglige udvikling - et problem, der aktualiseres af et forestående generationsskifte blandt de videnskabelige medarbejdere - dels er tilgang af kvalificerede ph.d.'ere en forudsætning for at Højskolen kan fastholde og videreudvikle sin topposition inden for de forskellige felter på den internationale forskningsarena.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at styrke uddannelsen af nye forskere - kvalitativt såvel som kvantitativt.

*Midler:*

- Etablering af forskerskoler og forskeruddannelsesnetværk med den fornødne kritiske volumen af studerende og et internationalt kvalificeret forskningsmiljø.
- Udbygning af samarbejdet om forskeruddannelse - herunder samarbejde om kursusudbud, sommerskoler, workshops samt udveksling af gæstelærere og ph.d.-studerende - med andre forskningsmiljøer på førende europæiske universiteter og handelshøjskoler, eksempelvis institutioner i det eksisterende CEMS-samarbejde og blandt de europæiske forskeruddannelsesnetværk: EDAMBA's og ESRI's medlemmer.
- Intensiveret indsats for at sikre et større volumen af ph.d.-studerende, blandt andet igennem øget ekstern finansiering af stipendier.
- Initiering af et samarbejde mellem de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer og Forskningsministeriet med henblik på at etablere en administrationsforskeruddannelse.

*Succeskriterier:*

- Fordobling af antallet af kandidater med ph.d.-grad i kontraktperioden og sikring af, at den reelle gennemførelsestid for uddannelsen nærmer sig den normerede.

*Forudsætninger:*

*Forskningsministeriet øger det til Handelshøjskolen tildelte antal finanslovsfinansierede ph.d.-stipendier og justerer i overensstemmelse hermed basisforskningsmidlerne således, at den fornødne forsknings- og vejledningskapacitet til det større volumen af studerende tilvejebringes. Ministeriets prioritering af de erhvervsorienterede forskeruddannelser er en væsentlig forudsætning for at Handelshøjskolen vil være i stand til at tiltrække yderligere midler fra erhvervslivet til finansiering af ph.d.-studieforløb.*

*Forskningsministeriets eventuelle revision af den danske forskeruddannelse på baggrund af den igangværende systemevaluering forudsættes at understøtte en bedre balance mellem de formelle elementer i uddannelsesforløbet - kursusdeltagelse, udlandsophold, undervisning og formidling, afhandlingskrivning - og den normerede studietid.*

*Forskningsministeriet indgår aktivt i en dialog med de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer med henblik på at etablere en Administrationsforskeruddannelse a la erhvervsforskeruddannelsen men rettet imod de offentlige styrelser og ministerier.*

### **3. Uddannelse**

#### **Det lærende universitet**

Betegnelsen "Det lærende universitet" bygger i relation til Handelshøjskolens uddannelser først og fremmest på den klassiske forestilling om universitetet som et sted for læring og vidensudvikling og med forskningsbaserede uddannelser som identitet. Men også Handelshøjskolens udvikling af den lærende organisation har relevans for uddannelserne. Fokus er her især på den løbende kvalitetsudvikling og kompetenceudvikling.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål:

- at udvikle et læringsmiljø med fokus på læring frem for undervisning og på individuel talentudvikling frem for masseuddannelse.
- at udvikle en kvalitetskultur med fokus på fleksibilitet, innovationsevne, balance mellem systematisk analyse og eksperimenteren, eksterne og interne evalueringer og løbende kvalitetsudvikling.
- at udvikle en pædagogik, hvor de studerende skal tage medansvar for og organisere deres egne læreprocesser for at sikre en faglig, personlig og interpersonel kompetenceudvikling.

*Midler:*

- Der arbejdes i kontraktperioden videre med en fælles pædagogik, der bygger på principper om varierende undervisningsformer, studerendes medansvar og udvikling af såvel specifikke som generelle kompetencer.
- Varierede, aktiverende undervisningsformer såsom dialog- og casebaseret undervisning samt projektarbejde skal videreudvikles og styrkes.
- IT inddrages hvor det kan fremme indlæringen og effektiviteten i uddannelserne i øvrigt. IT inddrages tillige i udprøvningserne, der således baseres på de redskaber, de studerende benytter til daglig.

*Succeskriterier:*

- Alle læreprocesser tilrettelægges som en proces med fokus på værditilvæksten hos de studerende hvad angår tilegnelse af fagspecifik viden, læring af generelle (personlige) færdigheder og forberedelse til livslang læring.

## **Internationalisering af uddannelserne**

Internationaliseringen af uddannelserne ved Handelshøjskolen sker på to dimensioner: dels ved at de studerende i deres studieforløb tilbringer et semester eller to ved en videregående uddannelsesinstitution i udlandet, dels ved at der skabes et internationalt miljø på Handelshøjskolen ved udbud af fremmedsprogede fag, der muliggør deltagelse af udenlandske studerende. Begge dimensioner skal styrkes i kontraktperioden.

Som de fleste institutioner i Europa oplever Handelshøjskolen i øjeblikket en relativt mindre søgning af studerende fra engelsksprogede lande - specielt USA - end fra andre sprogområder. Blandt andet med henblik på at ændre denne situation arbejder Handelshøjskolen på at udvikle en engelsksproget international MBA uddannelse. Muligheden for ved Handelshøjskolen at kunne tage hele eller dele af en MBA, der ækvivalerer med en amerikansk MBA, vil formentlig være en for-

udsætning for at få flere amerikanske studerende til at overvinde barriererne ved et udlandsophold i Danmark - in casu Handelshøjskolen.

#### *Målsætning:*

Målene er at rekruttere flere udenlandske studerende til Handelshøjskolens uddannelser og at øge antallet af studerende ved Handelshøjskolen, der opnår en CEMS-grad.

#### *Midler:*

- Udvikling af en engelsksproget fuldtids MBA uddannelse der kan udbydes internationalt med henblik på at tiltrække flere internationale studerende til Handelshøjskolen.
- Fastholdelse og videreudvikling af Handelshøjskolens seks engelsksprogede cand. merc. -uddannelser og engelsksprogede bacheloruddannelse.
- Styrkelse af udbudet og gennemførelsen af fremmedsprogede fag.
- Udbygning af Højskolens internationale sommerskole, oprettet i 1999, således at den fra år 2000 indeholder såvel undergraduate som graduate kurser målrettet såvel danske som internationale studerende.
- Sikring af kvaliteten af de internationale uddannelser og kursustilbud, således at de internationale studerende efter et ophold ved Højskolen vil anbefale Handelshøjskolen i København som et attraktivt uddannelsesstilbud til andre studerende i resten af verden.

#### *Succeskriterier:*

- En stigning i det årlige antal udvekslede Handelshøjskolestuderende, så det ved udgangen af kontraktperioden svarer til 40% af antallet af de dagstuderende, som afslutter en uddannelse ved Handelshøjskolen det pågældende år (mod 30% i 1999)
- En fordobling af antallet af Handelshøjskolestuderende, der opnår den internationale CEMS-grad.

### **Samarbejde med erhvervslivet**

Handelshøjskolen har som en naturlig følge af sin overordnede målsætning - jf. afsnit 1 - et omfattende kontaktnet til den private og den offentlige sektor med henblik på at afdække behovet for nye uddannelser og løbende justeringer af de eksisterende. Dette kontaktnet fungerer bl.a. i forbindelse med etablering af netværk af Corporate Partners. De offentlige og private virksomheder og organisationer, som bliver inviteret til og accepterer at blive Corporate Partners, knyttes ikke alene med særlige bånd til Højskolen og dens uddannelser, men også til det internationale netværk af store europæiske virksomheder og førende Business Schools. Udvikling af samarbejdet med erhvervslivet sker også ved at tilbyde dimittender faglig ajourføring og videreuddannelse - eksempelvis via sommerskoler

og kurser. Handelshøjskolen finder det derimod ikke hensigtsmæssigt at basere uddannelsesudbud på dele af eksisterende Masters og HD-uddannelser i form af enkeltfag.

Virksomhedernes samspil med Højskolen giver dels en vigtig inspiration til udviklingen af disse, dels bidrager det på et helt praktisk plan til at styrke Højskolens internationale uddannelsessamarbejde. Dette sker blandt andet ved at virksomhederne stiller praktikpladser til rådighed for studerende fra Højskolens europæiske universitetspartnere i CEMS (Community of European Management Schools).

#### *Målsætning:*

Det er højskolens mål at styrke det direkte samspil med aftagere af kandidater fra Handelshøjskolen med henblik på at sikre kvaliteten og relevansen af Højskolens uddannelser.

#### *Midler:*

- Øget udbud af masteruddannelser inden for erhvervsrelevante områder.
- Udbygning af kontakten til dimittender og erhvervsliv i kontraktperioden, bl.a. i form af oprettelse af Advisory Boards ved de enkelte uddannelser, udsendelse af nyhedsbreve med information om efter- og videreuddannelse, forskningsprojekter og erhvervsstipendier, Handelshøjskolens projektbørs og foredragsarrangementer, opslag af ledige undervisningsstillinger, etc.
- Udbud af korte uddannelsestilbud for dimittender såsom Det erhvervsøkonomiske Fakultets sommerskole.
- Udbygning af det eksisterende netværk af Corporate Partners med nye danske virksomheder.
- Videreførelse af den nuværende på én gang brede og målrettede formidling til Højskolens interessenter og omverdenen i øvrigt.

#### *Successkriterier:*

- Udbygning af kontakten til og dialogen med dimittender og erhvervsliv gennem løbende orientering om bl.a. uddannelsestilbud og forskningsprojekter.
- Etablering af mindst tre nye masters uddannelser inden for erhvervsrelevante områder ved kontraktperiodens udløb.
- Etablering af et netværk af Corporate Partners på mindst 20 virksomheder ved kontraktperiodens udløb.

#### *Forudsætninger:*

*Udviklingen og etableringen af nye masters- og diplomuddannelser gør det ønskeligt, at Undervisningsministeriet udsteder en rammebekendtgørelse for henholdsvis masters- og diplomuddannelser.*

## IT og uddannelserne

Handelshøjskolen ønsker at være på forkant med udviklingen af uddannelses tilbud hvor en øget omstillings- og tilpasningsevne skal bidrage til muligheden for at tilbyde innovative og eksperimenterende uddannelser. Handelshøjskolen er derfor opmærksom på det stigende behov i samfundet for et øget og et stadigt mere nuanceret udbud af IT-uddannelser. Højskolen har derfor involveret sig i samarbejdet om etableringen og udviklingen af IT-højskolen med henblik på at styrke IT-forskning og -uddannelse i det Storkøbenhavnske område.

IT skal benyttes som et aktivt instrument til at gøre Handelshøjskolen til en attraktiv samarbejdspartner og på udvalgte områder bruges som konkurrenceparameter til at profilere Handelshøjskolen som en institution, der kan måle sig med de bedste af tilsvarende nationale og internationale institutioner.

### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål fortsat at fremstå som en attraktiv samarbejdspartner på IT-uddannelsesområdet og som en institution der med hensyn til integration af IT i uddannelserne kan måle sig med de bedste af de tilsvarende internationale institutioner.

### *Midler:*

- Videreudvikling af nye IT-uddannelser i samarbejde med IT-Højskolen og andre universitetsinstitutioner, f.eks. inden for elektronisk handel og digital business
- Fastholdelse og udvikling af de eksisterende IT-uddannelser ved Højskolen.
- Styrkelse af integrationen af IT i alle Højskolens uddannelser og tilhørende fag, herunder anvendelse af IT-baseret kommunikation i læringsprocesserne.
- Professionalisering og udbygning af IT support-services til uddannelserne.

### *Succeskriterier:*

- Sikring af et tidssvarende og varieret udbud af IT-uddannelser, dels på Højskolen, dels i et samarbejde med IT-højskolen.
- Udvikling af nye internetbaserede uddannelser på efteruddannelsesområdet, eksempelvis HD 1del, Masters uddannelser samt kortere efteruddannelseskurser.
- Udvikling af et system for on-line adgang til studiematerialer, forelæsningsnoter og lign.
- Udbygning af IT-faciliteterne i undervisningslokaler og på Højskolen generelt

## Kvalitetsudvikling, kvalitetssikring og benchmarking

Handelshøjskolen ønsker at fastholde og videreudvikle en løbende kvalitetsudvikling baseret på en stakeholder-relateret tilgang til begrebet kvalitet.

Som eksempel kan nævnes, at Handelshøjskolen ønsker at vedligeholde og videreudvikle resultaterne af både BA- og HA-reformen. På BA-erhvervsprog vil der i aftaleperioden ske en yderligere udvikling af studiestrukturen, bl.a. som opfølgning på den netop afsluttede evaluering på landsplan..

HA-reformen betragtes som et væsentligt uddannelsesprojekt med et usædvanligt kvalitetsudviklingsarbejde i forhold til curriculumudvikling, lærings- og evalueringprocesser. HA-uddannelsen er blevet mere erhvervsrettet med virksomheden i centrum og med en udstrakt brug af IT. Uddannelsen kræver høj studenteraktivitet og selvstændigt studiearbejde, der også giver en betydelig valgfrihed til de studerende.

Kvalitetsudvikling og kvalitetssikring betragtes på Handelshøjskolen som komplementære. På uddannelsesområdet er det derfor et vedvarende mål at sikre uddannelsernes kvalitet gennem en løbende intern evaluering og tilhørende opfølgning. De interne evalueringer suppleres med de eksterne evalueringer gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut.

Med udgangspunkt i den allerede fungerende tværfakultære Evalueringsenhed på Handelshøjskolen vil det være naturligt at søge fremmet en yderligere raffinering af de eksisterende evalueringsmetoder såvel som en udvikling af nye evalueringsformer. I denne proces skal blandt andet indgå en kortlægning af undervisernes opfattelse af læringsmål i uddannelserne.

### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål:

at fastholde og videreudvikle en løbende interessent-relateret kvalitetsudvikling.

- at vedligeholde og videreudvikle resultaterne fra BA- og HA-reformen og bruge disse aktivt i kvalitetsudviklingen af andre uddannelser og projekter på Handelshøjskolen i kontraktperioden.
- at udvikle nye og mere kvalitative evalueringsmetoder til måling af de studendes engagement og motivation.
- at udvikle en evalueringsform der kan inddrage dimittendernes tilfredshed og erfaringer med deres studieforløb i kvalitetsudviklingen af Højskolens uddannelser.

### *Midler.*

- Overførelse af erfaringerne fra BA og HA-reformen og de seneste uddannelsesrevisioner til andre kvalitetsudviklingsprojekter på Handelshøjskolen.

- Fortsat gennemførelse af det overordnede metodiske projektforsløb "From teaching to learning", der metodisk understøtter de pædagogiske initiativer, der løbende gennemføres decentralt.
- Fortsat deltagelse i det internationale samarbejdsprojekt om "Integration af personlige kompetencer (transferable skills) i det akademiske curriculum".
- Deltagelse i det nye nationale forskningscenter for læring "Learning Lab Denmark" med henblik på at indgå i det netværk som planlægges etableret med universiteter og handelshøjskoler. Handelshøjskolen vil stille sig til rådighed som et laboratorium for eksperimenter og forsøg, der tilstræber at forene en tæt sammenhæng mellem teori og praksis inden for læring.

#### *Succeskriterier.*

- Klarlægning af de studerendes personlige kompetencer med henblik på at sikre og videreudvikle disse gennem tilpasning af undervisnings- og eksamensformer.
- Integration af personlige kompetencer i alle studierne curriculum.

### **Studenterfrafald og studiemiljø**

Handelshøjskolen har de senere år været særligt opmærksom på de studerendes gennemførelse og frafald. Denne indsats skal fortsættes i kontraktperioden.

Der kan være mange grunde til, at studerende ikke gennemfører et påbegyndt uddannelsesforløb. Der er dog ingen tvivl om, at det sociale studiemiljø, læringsmiljøet samt de studerendes tilhørsforhold til uddannelsesinstitutionen har stor betydning for gennemførelses- og frafaldstallene.

#### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at begrænse frafaldet og sikre en højere gennemførelsesprocent på såvel bachelor- som kandidatuddannelserne.

#### *Midler:*

- Afklaring af de studerendes faglige og sociale behov via opfølgning på Højskolens hidtidige undersøgelser af årsager til frafald samt indsamling af erfaringer fra andre nationale og internationale institutioner med campusmiljøer.
- Opfølgning på og videreudvikling af aktiviteterne til sikring af en glidende overgang fra ungdomsuddannelse til videregående uddannelse og en studiestart, der giver det bedst mulige fundament for et hensigtsmæssigt studieforløb.

- Etablering af rutiner, der sikrer en årlig rapportering af de studerendes gennemførelse på de specifikke uddannelser samt belyser årsager til frafald og manglende gennemførelse.
- Tidligere indgriben over for forhold i de studerendes sociale og faglige miljø, som kan påvirke deres muligheder for at gennemføre studiet.
- Sikring af studiemiljøer med gode sociale og faglige netværk til både studerende og dimittender.
- Udvikling af et aktivt og berigende læringsmiljø gennem løbende organisatorisk fornyelse, eksperimentering med nye pædagogiske metoder, faglig innovation og fornyelse samt løbende kvalitetsudvikling.

*Succeskriterier:*

- Begrænsning af frafaldet, således at det ved kontraktperiodens udløb befinder sig på et lavere niveau end det nuværende.
- Forøgelse af gennemførelsesprocenten ved et mere effektivt og koncentreret gennemløb..

### **Øget fleksibilitet i uddannelserne**

For at undgå unødigt spil af menneskelige og økonomiske ressourcer arbejder Handelshøjskolen løbende for øge fleksibilitet i uddannelserne.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolen mål - uden at sænke uddannelsernes kvalitet - at styrke fleksibiliteten for de studerende i hele studieforløbet ved at øge mulighederne for at meritoverføre uddannelseselementer taget på andre af Højskolens uddannelser såvel som på andre nationale og internationale universitetsinstitutioner.

*Midler:*

- Højskolens uddannelser udviser åbenhed og smidighed i forbindelse med godkendelse af meritoverførsel.
- Der arbejdes løbende med at tilrettelægge fleksible uddannelsesforløb i forbindelse med studieudvikling på de enkelte uddannelser.
- Fra optaget i år 2000 ændres opbygningen af de erhvervsproglige uddannelser, således at studierne opbygges med en hoved- og sidefagsstruktur, som giver de studerende bedre muligheder for at sammensætte deres uddannelse ud fra egne ønsker til en profil.

*Succeskriterier.*

- Forbedrede muligheder for de studerende for at følge fag uden for de traditionelle semestre med henblik på at sikre de studerende mere fleksibilitet i uddannelsen samt bedre muligheder for individuelt tilrettede uddannelsesforløb.
- Forbedrede muligheder for meritoverførsel fra andre uddannelser på højskolen og fra andre nationale og internationale universitetsinstitutioner.

## 4. Universitetets regionale rolle

Handelshøjskolen i København er et dansk universitet og har som følge heraf en særlig forpligtelse til at udføre en erhvervsrelateret vidensproduktion og vidensformidling til gavn for det danske erhvervsliv og samfund. Som største danske uddannelsesinstitution inden for erhvervsøkonomi og erhvervsprog er det naturligt, at Højskolen påtager sig ansvaret for nationale satsninger inden for disse områder, herunder samarbejde med institutioner med korte og mellemlange videregående uddannelser. Regionalt har Handelshøjskolen et ansvar i forhold til udviklingen af erhvervsøkonomisk og erhvervsproglig forskning og uddannelse, og søger at forvalte dette ansvar i et samspil med regionens øvrige uddannelsesinstitutioner - eksempelvis DTU, Danmarks Designskole, IT-højskolen og de regionale Handelshøjskoleafdelinger. Herudover er det en af Højskolens målsætninger at deltage aktivt i Øresundsregionens udvikling. Øresundsregionen er et af de stærke vidensbaserede områder i Europa, og Handelshøjskolen vil medvirke til at udnytte de muligheder for synergi, regionen rummer, for at den kan udvikle sig til et internationalt kraftcenter for forskning, uddannelse og vidensbaseret erhvervsudvikling.

### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at spille en central rolle i udviklingen af Øresundsregionen og bidrage til, at regionen på udvalgte områder inden for erhvervsrelateret forskning og uddannelse bliver et internationalt knudepunkt.

### *Midler:*

- Intensivering af det eksisterende samarbejde med forsknings- og uddannelsesinstitutionerne samt erhvervslivet i Øresundsregionen med henblik på at udnytte de synergimuligheder regionen rummer - eksempelvis inden for ledelsesforskning og lederuddannelse.
- Udbygning af Handelshøjskolens position som regionalt kompetencecenter for udbud og udvikling af tolke- og oversætteruddannelser, herunder udbygning af samarbejdet med danske myndigheder og EU-institutioner om assistance til nye EU-medlemslande, særlig Baltikum.
- Udbygning af Handelshøjskolens uddannelsesaktiviteter, således at disse retter sig mod hele Øresundsregionen.
- Videreudvikling af Højskolens engagement i Øresundsuniversitetet, SAMS (Scandinavian Academy of Management Studies, som er etableret i samarbejde med Ekonomihögskolan ved Lunds Universitet og regionens erhvervsliv), Forskerparker og innovationsmiljøer (Symbion, Øresund Science Parks og Teknologisk Innovation).
- Udvikling af IT-højskolen med tilknyttede forskerparkfaciliteter i Ørestaden i et tæt samarbejde med svenske institutioner i regionen.

*Succeskriterier:*

- Handelshøjskolen spiller en aktiv og ledende rolle i udviklingen af et internationalt fysisk og virtuelt “center of excellence” inden for ledelsesforskning og lederuddannelser.
- Handelshøjskolen er aktivt involveret i udviklingen af nye forskerparker og innovationsmiljøer i regionen
- Handelshøjskolen er en eftertragtet og aktiv partner i udviklingen af Øresundsuniversitetets opgaveprofil.

## **5. Benchmarking**

Erfaringer fra Handelshøjskolens deltagelse i CRE-evalueringen samt benchmarkingprojektet i 1995 i CEMS-regi vil blive anvendt til at gennemføre et nyt projekt: "The European Benchmarking Program on University Management" i samarbejde med "The European Centre for Strategic Management of Universities" (ESMU) og "The Commonwealth Higher Education Management Service" (CHEMS).

Tillige vil Højskolen engagere sig i EQUIS (European Quality Improvement System) et evaluerings- og akkrediteringssystem, der er udviklet af EFMD (European Foundation for Management Development). Systemet er et redskab til vurdering og kvalitetssikring af europæiske institutioner, der arbejder med “Management development”. Hovedformålene med EQUIS er:

- At sikre markedsinformation til studerende og arbejdsgivere
- At skabe et grundlag for sammenligning og permanent benchmarking
- At fremme kvalitetsforberedende arbejde inden for management development i Europa.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål, gennem systematisk benchmarking, at kunne vurdere Højskolens internationale niveau på udvalgte områder samt skabe incitamenter til løbende forbedringer og udviklingsaktiviteter.
---

*Midler:*

- Handelshøjskolen vil i kontraktperioden “benchmark” udvalgte områder som Human Resources/Staff Development, IT Management, Research Management og Commercialisation of Activities
- EQUIS vil være et af redskaberne til “til benchmarking”

*Succeskriterier.*

- Handelshøjskolen akkrediteres i overensstemmelse med EQUIS, dvs. opnår “The European Quality Label”.
- I forbindelse med benchmarking udvælges en række specifikke aktiviteter, der kan danne grundlag for konkrete forbedringsaktiviteter.

## 6. Biblioteks- og IT-service

Som serviceområde har HHKS Bibliotek og IT-service den dobbelte målsætning at understøtte højskolens forskning, undervisning, læring og administrative processer ved:

- at yde biblioteksservice, dvs. at formidle adgang til al relevant faglig information, trykt som elektronisk, dansk som international, og
- at yde IT-service til højskolens ansatte og studerende, og at varetage centrale, fælles IT-services, f.eks. netdrift, e-mail, cbs-web, intranet.

Handelshøjskolen har som den første videregående uddannelsesinstitution i Danmark foretaget en omfattende integration af biblioteks- og IT-service - en udvikling der er velkendt i England og USA. I kontraktperioden vil det være en hovedindsats at få den nye organisation og de dertil knyttede IT-tjenester til at fungere godt og i overensstemmelse med målsætningen.

For så vidt angår brugernes informationsbenyttelse foregår denne i stigende omfang ved direkte online-adgang til eksternt baserede informationssystemer. Denne udvikling er for tiden mest markant for tidsskrifter, rapportlitteratur og reference-materialer, medens den forlagsudgivne trykte bog foreløbig synes at holde stand.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål:

- at videreføre den traditionelle biblioteksfunktion i kontraktperioden i det omfang det er nødvendigt af hensyn til brugerne, idet den forventes at blive mærkbart reduceret som følge af den stigende udnyttelse af IT-baserede informationssystemer.
- at sikre maksimal formidling og anvendelse af relevante elektroniske ressourcer - så vidt muligt med direkte adgang fra den enkelte brugers arbejdsplads.

#### *Midler:*

- Etablering af biblioteket som et Learning Ressource Center, dvs. et miljø hvor informationsressourcer og IT-tjenester stilles integreret til rådighed for de studerende i højskolens nye bygning på Solbjerg Plads. Miljøet vil både omfatte biblioteket med samlinger af fysiske informationsmaterialer og et egentligt studieområde i form af læsesal og 157 studiepladser med net-opkobling, samt et elektronisk Learning Ressource Center med 152 PC-arbejdspladser for de studerende og adgang til en lang række elektroniske informationsressourcer og arbejdsredskaber.
- Udvidelse af bibliotekets åbningstider, herunder med søndagsåbning, i forbindelse med nyetableringen på Solbjerg Plads.
- Etablering af *Det elektroniske bibliotek*. Dette projekt tager sigte på en omfattende og tværgående fokusering på internetbaserede informationssystemer og -ressourcer, der ikke længere behandles som et perifert supplement til den traditionelle biblioteksfunktion, men som et vitalt system, der fungerer parallelt og i samspil med denne.
- Iværksættelse af en række delprojekter i forbindelse med implementeringen af det elektroniske bibliotek:
  - a) maksimal substitution af trykte tidsskrifter og aviser med elektroniske udgaver (min. 2.000), der kan anvendes direkte fra brugernes egne arbejdspladser i flerbrugerordninger finansieret af biblioteksbevillingen.
  - b) tilsvarende substitution med hensyn til rapportlitteratur, referencematerialer og statistik,
  - c) deltagelse i opbygning af en erhvervsøkonomisk Internet-portal under det nationale projekt Danmarks Elektroniske Forskningsbibliotek,
  - d) opbygning af web-baserede adgangsladere for enkelte brugergrupper, f.eks. institutter, til relevante elektroniske ressourcer,
  - e) udvælgelse og indlæggelse i HERMES af min. 10.000 beskrivelse med henvisningsklik af web-tilgængelige dokumenter i form af artikler, rapporter, tidsskrifter samt virksomheders og organisationers hjemmesider.

#### *Succeskriterier:*

- En tredobling i kontraktperioden af den årligt registrerede elektroniske dokumentbenyttelse (i forhold til en benyttelse på ca. 33.000 i 1998).
- Mindst 80% brugertilfredshed og en fordobling i kontraktperioden af antallet af besøgende (i forhold til ca. 750 pr. dag i 1998).
- En væsentlig stigning i elektronisk dokumentbenyttelse. Stigningen kan ikke registreres direkte - de gratis eksterne systemer leverer ikke benyttelsesstatistik til enkelte brugerorganisationer - men må følges gennem periodiske spørgeskemaundersøgelser til brugerne.

#### *Forudsætninger:*

- *Bibliotekets nuværende bevillingsniveau fastholdes. I denne sammenhæng har det afgørende betydning, at den samlede biblioteksbenyttelse,*

*incl. den individuelt registrerede elektroniske dokumentbenyttelse, fortsat indgår i det budgetmodeludløste bevillingsgrundlag.*

- *Udviklingen af det elektroniske bibliotek sker ved substitution og ikke ved supplerung af de fysiske biblioteksressourcer. Biblioteket har ikke på det nuværende bevillingsniveau mulighed for at dublere det fysiske bibliotek med et elektronisk: udviklingen af det sidste må finansieres ved overførsel af økonomiske ressourcer fra den fysiske til den elektroniske biblioteksfunktion.*

## **7. Personalepolitik**

Handelshøjskolens personalepolitik er ét blandt en række redskaber, der er med til at støtte og fremme højskolens overordnede strategi og udvikling til en lærende organisation. Handelshøjskolen har udarbejdet en række personalepolitiske målsætninger med afledte delpolitikker for kompetenceudvikling, AC-lønpolitik, udviklingssamtaler og ligestillingspolitik.

### **Kompetenceudvikling**

Handelshøjskolen har valgt at opfatte sig som en lærende organisation for kvalificeret og fleksibelt at kunne reagere og tilpasse sig kravene til udvikling og omstilling. Kompetenceudvikling opfattes i relation til den lærende organisation som udvikling af de enkelte medarbejders formelle og reelle kvalifikationer samt en række andre personlige kvalifikationer, så som evne og vilje til læring og omstilling samt viden om Handelshøjskolen som organisation.

Højskolens politik for kompetenceudvikling tager udgangspunkt i

- at ansvaret for kompetenceudvikling er placeret i det lokale miljø
- at der er stærk bevidsthed over for kompetenceudvikling i den strategiske proces, og
- at der iværksættes en række tværgående initiativer til understøttelse af kompetenceudviklingen.

### **Rekruttering og fastholdelse**

Handelshøjskolen har i de senere år haft problemer med rekruttering og fastholdelse af både videnskabelige og administrative medarbejdere på særlige områder. På det videnskabelige område har man kunnet spore en konkurrence fra primært det private erhvervsliv som aftager af både nyuddannede kandidater og etablerede forskere. På det administrative område har der især været problemer inden for nicheområder som IT og regnskab/økonomi. En del af rekrutteringsproblemerne skyldes mangel på professorater og administrative karrierestillinger.

## Generationsskifte

Handelshøjskolen har samtidig et generationsskifteproblem f.s.v. angår de videnskabelige medarbejdere, hvor en stor andel forventes at fratæde inden for en kortere årrække. Der henvises til kontraktens indledende afsnit s.5.

## Ligestilling

Handelshøjskolen har ikke råd til ikke at rekruttere de bedste talenter uanset køn eller nationalitet. Vi har i forbindelse med rekruttering af studerende til uddannelser med en skæv kønsprofil - eksempelvis datalogi/ erhvervsøkonomi og erhvervsprog - iværksat informationsaktiviteter, der har medvirket til en bedre kønsfordeling. Blandt danske universiteter har Højskolen det relativt største antal professorater besat med kvinder, men andelen er fortsat utilfredsstillende lav. Handelshøjskolen vil iværksætte en række initiativer, der kan fremhæve kvindelige forbilleder i rekrutterings- og fastholdelsessituationen og dermed bidrage til en større kvindeandel blandt videnskabelige medarbejdere.

Flere undersøgelser har vist at overgangen fra ph.d. niveau til faste stillinger på adjunkt/lektor niveau er et kritisk punkt i kvindelige forskeres karriereforløb. Det kan bl.a. af familiemæssige grunde være vanskeligt at gennemføre afhandlinger på normeret tid eller leve op til forventninger og krav om udlandsophold og tilsvarende. Af hensyn til begge køn er det vigtigt at skabe grundlaget for en ligeværdig faglig udvikling.

### *Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at udvikle personalepolitikken og de afledte delpolitikker således at disse medvirker til at Højskolen kan rekruttere og fastholde højt kvalificerede medarbejdere på alle niveauer, give udviklings- og karrieremuligheder for begge køn samt tilrettelægge et generationsskifte, der sikrer videreførelse af faglig og organisatorisk kompetence.

### *Midler:*

- Udvikling af en lønpolitik der belønner aktiviteter inden for prioriterede områder.
- Rekrutteringsstillinger til ph.d.-stipendiater, adjunkturer, post-docs, m.v.
- Udvikling af ligestillingspolitikken bl.a. således, at der ydes støtte og særlig gode vilkår for yngre forskere, der kompenserer for familiemæssige forhold, der kan have indflydelse på karrieremuligheder.
- Opslag og besættelse af yderligere professorater.
- Implementering af kompetenceudviklingspolitikken på alle niveauer.

- Udvikling og implementering af en attraktiv seniorpolitik, set både fra Højskolens og medarbejdernes side.
- Udvikling af koncept for personalepolitiske beretninger samt metoder til løbende justering og opfølgning på personalepolitikken.

*Succeskriterier:*

- Velkvalificerede ansøgere af begge køn til samtlige opslåede stillinger på Højskolen.
- En stigning i antallet af velkvalificerede kvindelige ansøgere til forskerrekutteringsstillinger i kontraktperioden.
- Vedtagelse og påbegyndt implementering af såvel en seniorpolitik som en revideret ligestilingspolitik.
- Tildeling af et betydeligt antal professorater og opklassificering af konkrete administrative advancementsstillinger.
- Årlige personalepolitiske beretninger fra ledere på alle niveauer, evt. som del af kendte beretninger.

*Forudsætninger:*

- Tildeling af et øget antal professorater og øvrige lønrammestillinger.
- Dispensation for Universitetsloven, således dekanerne og ikke fakultetsrådene indstiller sagkyndige udvalg ved besættelsen af videnskabelige stillinger.

## **8. Handelshøjskolens administration**

Handelshøjskolen har i 1999 iværksat en gennemgang af organiseringen af den samlede administration, institut-, studie-, fakultets- og fællesadministration. Formålet med gennemgangen er at etablere grundlag for omstilling af administrationen så den kan leve op til de fremtidige krav til løsning af opgaver inden for de mulige økonomiske rammer. Resultaterne af denne gennemgang forventes implementeret inden udgangen af 2000.

*Målsætning:*

Det er Handelshøjskolens mål at udvikle en administration, der understøtter den faglige strategi og skaber de bedst mulige vilkår for de primære aktiviteter på kort og lang sigt.

*Midler:*

- Fastlæggelse og udmelding af kvalitetsmål og serviceniveauer for udvalgte serviceydelser i samarbejde med brugerne .

- Evaluering af serviceområder hvor der er fastlagt kvalitetsmål.
- Udvikling og implementering af handlingsplaner for administrative udviklingsaktiviteter.
- Løbende evaluering og tilpasning af den administrative struktur og organisering.
- Intensiveret brug af IT til understøttelse af de administrative opgaver.

*Succeskriterier:*

- De eksisterende succeskriterier for administrationen ajourføres og revideres.
- Antallet af administrative serviceydelser hvor der er fastlagt kvalitetsmål udvides.
- Evaluering af kvalitetsmål medtages i årsberetningerne.
- IT-selvbetjening for de studerende udvides væsentligt.
- Elektronisk dokumenthåndtering med digital signatur el. lign. muliggøres.
- Informationssystemer gøres IT-baserede.

## 9. Bygninger og fysiske forhold

Handelshøjskolen har gennem en længere årrække i samarbejde med Undervisningsministeriet og Byggedirektoratet arbejdet for forbedring af Handelshøjskolens fysiske rammer for studerende og medarbejdere. Sigtet i dette arbejde har været at skabe en samling af Højskolens lokaliteter samt en dækning af det voksende lokale behov.

Første fase i arbejdet er resulteret i at dele af Det økonomiske Fakultet, Biblioteket og Fællesadministrationen ultimo 1999 er flyttet ind i nye bygninger på Solbjerg Plads 3 (ca. 27.600 m<sup>2</sup>). Samtidig er 4 forskellige lejemål fraflyttet svarende til ca 24.300 m<sup>2</sup>. Handelshøjskolen står herefter

som ejer af:

Solbjerg Plads 3 - ca. 27.600 m<sup>2</sup>  
 Howitzvej 60 - 3.600 m<sup>2</sup>

og som lejer af :

Dalgas Have 15 - 19.500 m<sup>2</sup>  
 Julius Thomsens Plads 10 - 5.351 m<sup>2</sup>  
 Blågårdsgade 23 - 4.169 m<sup>2</sup>  
 Blågårdsgade 16 - 163 m<sup>2</sup>  
 Grundtvigsvej 37 - 1.550 m<sup>2</sup>  
 Bernhard Bangs Alle 17 - 1.700 m<sup>2</sup>  
 Solbjergvej 3 - 1000 m<sup>2</sup>

Det er Handelshøjskolens opfattelse, at et sammenhængende campus-miljø, der kan rumme alle Højskolens medarbejdere og studerende, vil give de bedste muligheder for at etablere velfungerende undervisnings- og forskningsmiljøer, implementering af varierende indlæringsformer og tværinstitutligt samarbejde, samt ikke mindst naturlige fora for studentersociale aktiviteter og samarbejde med erhvervs-livet. I det gode campus-miljø bør der erfaringsmæssigt også være muligheder for at stille boligfaciliteter til rådighed for udenlandske gæsteforskere og studerende. Eksistensen af sådanne faciliteter er i dag en væsentlig forudsætning for i den skærpede internationale konkurrence at kunne tiltrække de bedste forskere og studerende

#### *Målsætning:*

- Opbygning af et sammenhængende campus-miljø på Frederiksberg med akse fra omkring Solbjerg Plads til Dalgas Have, omfattende undervisnings- og forskningsmiljøer, gæsteforskerboliger og et kollegium for internationale studerende.
- Etablering af et samlet informatikmiljø som en del af campus-miljøet på tværs af de nuværende fakultetsgrænser og til understøttelse af samarbejdet med IT-højskolen.

#### *Midler:*

- Gennemførelse af en arkitektkonkurrence i 2000 med henblik på udbygning af Solbjerg Plads 3 med fase II på 12.000 m<sup>2</sup>.
- Erhvervelse af Vandværksgrunden og indfrielse af optionen på grundarealerne mellem Howitzvej, Nordre Fasanvej og Solbjerg Plads.
- Prioritering af studentersociale lokaliteter og en fleksibel lokalemasse til undervisningsformål ved disponeringen af Solbjerg Plads fase 2.
- Overtagelse af lejemål på ca. 3000 m<sup>2</sup> på La Cour vej i 2002 til etablering af et samlet IT-miljø, samtidig opgives lejemålene på Bernhard Bangs Alle, og Solbjergvej.
- Indflytning på Solbjerg Plads, fase 2 i 2004. Fraflytning af lejemålene på Julius Thomsens Plads, Blågårdsgade og Grundtvigsvej.
- Indretning af 6 gæsteforskerboliger i ejendommen Per Andersensvej 3 med ekstern finansiering.
- Opførelse af kollegium til internationale studerende på campus med ekstern finansiering.

#### *Succeskriterier:*

- Alle Handelshøjskolens undervisnings- og forskningsaktiviteter afvikles i campusområdet.
- Alle udenlandske gæsteforskere tilbydes lejlighed for en midlertidig periode.
- Alle udvekslingsstuderende tilbydes en bolig



## Underskriftsblad

Kontrakten hviler på de forudsætninger, der fremgår af Finansloven og i øvrigt på de sædvanlige forvaltningsretlige regler.

Frederiksberg, den 9. februar 2000

---

Rektor Finn Junge-Jensen  
Handelshøjskolen i København

København den

København den

---

Knud Larsen  
Departementchef  
Forskningsministeriet

---

Henrik Nepper-Christensen  
Departementchef  
Undervisningsministeriet