

Årsrapport 2003



Indhold

Kapitel 1. Beretning	5
1.1 Handelshøjskolens virksomhed og hovedopgaver	5
1.2 Beskrivelse og vurdering af årets overordnede finansielle og faglige resultater	5
1.3 Vurdering af forventninger til det kommende år	7
1.4 Oversigt over hovedkonti	8
Kapitel 2. Målrapportering	9
2.1 Indledning	9
2.2 Rapportering/status for alle udviklingskontraktens mål	9
2.3 Afrapportering/analyse af udvalgte mål fra udviklingskontrakten	17
2.3.1 Informatik, Datalogi og Datalingvistik	17
2.3.2 Forskeruddannelse	19
2.3.3 Faglig identitet og kernekompetencer	21
2.3.4 Nye diplomuddannelser	22
2.3.5 Fem nye masteruddannelser	22
2.3.6 Evalueringsmetoder	23
2.3.7 Censur	24
2.3.8 Forskningsbaseret undervisning	24
2.3.9 Styrkelse af fleksibilitet mellem uddannelser på diplom- og masterområdet	25
2.3.10 Personalepolitik	25
2.3.11 Pædagogisk, didaktisk og fremmedsproglig kompetenceudvikling	26
2.3.12 CBS Administration	27
2.3.13 Bygninger og fysiske forhold	27
2.3.14 Kommunikationsområdet	28
Kapitel 3. Det finansielle regnskab	29
Kapitel 4. Påtegning	35
Bilag:	
Bilag 1: Aktivitets- og produktionsoplysninger	36
Bilag 2: Formålsopdelt regnskab	39



Kap1 Beretning

1.1 Handelshøjskolens virksomhed og hovedopgaver

Handelshøjskolen i København er med ca. 15.000 studerende og 770 faste medarbejdere den tredjestørste business school i Nordeuropa. Handelshøjskolens opgave er inden for sine fagområder at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil det højeste internationale niveau. Handelshøjskolen har forskningsfrihed og skal værne om denne og om videnskabsetik. Handelshøjskolen skal endvidere bidrage til at udbrede kendskabet til videnskabens arbejdsmetoder og resultater og skal gennem formidlingen af disse bidrage til at fremme vækst, velfærd og udvikling i samfundet.

Handelshøjskolens mission er at være blandt de bedste forsknings- og uddannelsesinstitutioner i Europa for derved at kunne opfylde sin målsætning om at

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

Handelshøjskolen arbejder ud fra tre grundlæggende strategiske pejlemærker:

- Internationalisering
- Intensiveret partnerskab med erhvervslivet
- Det lærende universitet

Som led i internationaliseringen markedsfører Handelshøjskolen sig som Handelshøjskolen i København - Copenhagen Business School (CBS).

CBS udbyder tolv bacheloruddannelser, to suppleringsforløb for markedsøkonomer, ti kandidatuddannelser, fire forløb under Åben Uddannelse, herunder syv HD 2. delsspecialer, samt ni executive masteruddannelser og en fuldtids-MBA. CBS International Summer University Program har introduceret et tredje semester, sommersemestret.

Ph.d.-uddannelsen på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur er ét samlet program, mens den på Det erhvervsøkonomiske Fakultet er organiseret i seks forskerskoler.

Forskningen er forankret på 15 institutter og tilknyttede forskningscentre, herunder 20 erhvervsforskningscentre.

CBS' videnuudveksling sker gennem såvel enkeltforskere som centre og institutter, ligesom

især studierne under Åben Uddannelse og executiveområdet fungerer som bindeled mellem universitetet og erhvervslivet.

1.2 Beskrivelse og vurdering af årets overordnede finansielle og faglige resultater

CBS' samlede driftsudgifter ekskl. moms udgjorde i 2003 745,2 mio. kr. ved et samlet personaleforbrug på 1.140 årsværk. Den samlede virksomhed udviser et resultat på 12,9 mio. kr. Opsparingen af driftsbevillinger udgør 41,0 mio. kr. ved udgangen af 2003.

Der er i 2003 udbetalt statslån på ca. 0,2 mio. kr. til "Pladsdannelse Solbjerg Plads". Endvidere er der afholdt udgifter på 7,9 mio. kr. til udbetaling for ejendommen Howitzvej 11-13 (egenfinansiering) og 1,3 mio. kr. til køb af nedlagt vandtårn (egenfinansiering) samt ca. 21,1 mio. kr. i forbindelse med etape 2 af CBS' byggeprojekt på Solbjerg Plads (dækkes af statslån i 2004). Siden starten på bygningen af etape 1 i 1994 har udgifterne til byggeriet på Solbjerg Plads inkl. Pladsdannelsen udgjort 583,5 mio. kr. Byggeriet finansieres ved statslån og realkreditlån. Tabel 1 og figur 1 viser udviklingen i hovedindikatorer for CBS' virksomhed i perioden 1999-2003 samt udviklingen i

de samlede finanslovbevillinger (i faste priser). Det samlede antal færdiguddannede på ordinær uddannelse og Åben Uddannelse har i perioden 1999-2003 udviklet sig fra knap 2.700 til godt 3.000 om året. Det årlige antal bachelor- og kandidatgrader er i perioden samlet steget med 26%, mens antallet af færdiguddannede på hele uddannelser under Åben Uddannelse er faldet med 15%. Det årlige antal ph.d.-grader

er steget lidt i forhold til 2002 og er fordoblet i forhold til 1999. Årets produktion af forskningspublikationer ligger godt 2% over 2002 og 17% højere end i 1999. Bibliotekets udlån er steget med 21% i forhold til 2002 og med 189% i forhold til 1999 (idet et nyt princip for opgørelsen dog er taget i brug fra 2001).

Der er tale om overordnede indikatorer, der dækker over en betydelig kompleksitet,

men som alligevel giver et indtryk af hovedtendenser i udviklingen.

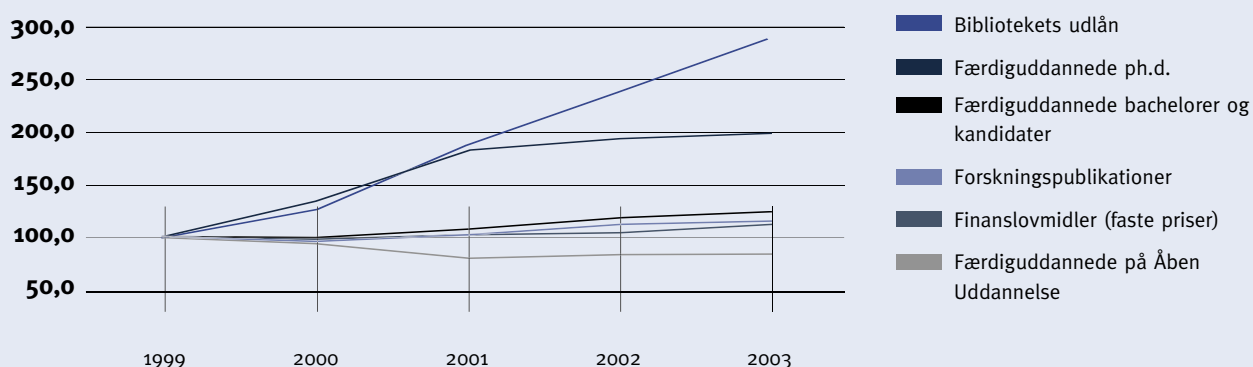
Den samlede finanslovbevilling til finansiering af aktiviteterne er i faste priser vokset med godt 12% over perioden 1999-2003.

Af de 30 mål opstillet i udviklingskontrakten samt tillæg hertil vurderes ca. halvdelen at være helt opfyldt, mens de øvrige er delvist opfyldt. CBS

Tabel 1: Udvikling i CBS' produktion og midler fra finansloven

	1999	2000	2001	2002	2003
Færdiguddannede bachelorer og kandidater	1.782	1.802	1.944	2.136	2.263
Færdiguddannede på Åben Uddannelse	894	855	742	755	761
Færdiguddannede ph.d.	17	23	31	33	34
Forskningspublikationer, i alt	1.068	1.038	1.111	1.217	1.246
Bibliotekets udlån (i 1.000 stk.)	386	488	723	920	1.116
Finanslovmidler (mio. kr., 2003-prisniveau)	497	490	512	520	560

Figur 1: Indikatorer 1999-2003. Indeks (1999=100)



vurderer derfor, at udviklingen i beretningsperioden er særdeles tilfredsstillende. Der er i betydeligt omfang skabt videntilvækst på traditionelle som nye fagområder, herunder ikke mindst i de faglige grænseområder¹, og de afledte udbud af ny- og videreudviklede uddannelser har i alt væsentligt været i overensstemmelse med de studerendes interesser. Der er således tilfredsstillende søgning til både nye som til klassiske uddannelser. Tilvæksten i partnerskaber og projekter med erhvervsvirksomheder og en forbedret formidlingsproces bidrager til, at viden mere effektivt deles. CBS opfatter den valgte vækststrategi som en klar succes.

Forventningerne til 2003 jf. Årsrapporten 2002 blev alle opfyldt helt eller delvist:

- Det erhvervsproglige Fakultet blev reprofileret, en ny strategisk handlingsplan blev udarbejdet, og en omstilling af kandidatuddannelsen blev gennemført. Dette er bl.a. afspejlet i fakultetets navneskift til Fakultet for Sprog, Kommunikation og Kultur. Målsætningen er dermed realiseret.

- Innovationsområdet blev etableret som et strategisk indsatsområde inden for forskning og undervisning. Der er dermed indledt en intensiveret indsats, der også vil afspejle sig i det kommende forslag til udviklingskontrakt. Målsætningen er dermed realiseret.
- Kvalitetssikring og udvikling blev videreført bl.a. gennem internationale ESMU-benchmarks. Den kommende akkrediteringsproces i EQUIS henholdsvis AACSB blev påbegyndt. Målene forventes realiseret i 2004/2005.
- Bygningsplanens realisering blev indledt tilfredsstillende, bl.a. gennem finansudvalgets tiltrædelse af aktstykker vedr. etape 2 på Solbjerg Plads henholdsvis lejemaal i Porcelænshaven. I årene 2004-2006 forventes den resterende udbygning af CBS' Campus realiseret i overensstemmelse med planen.

1.3 Vurdering af forventninger til det kommende år

Den nye universitetslov blev vedtaget af Folketinget den 4. juli 2003. CBS vil gennemføre

en så hurtig implementering af den nye lov som muligt. Bestyrelsen blev godkendt af ministeren den 20. oktober 2003 og trådte sammen første gang den 20. november 2003. En vedtægt blev tiltrådt af bestyrelsen i februar 2004, hvorefter den forelægges ministeren til godkendelse. Når den er godkendt, indledes ansættelse af rektor og dekaner, der foranstaltes valg til akademiske råd og studienævn, og institut- og studieledere ansættes. CBS ønsker, at lovens bestemmelser om ledelsen og de styrende organer er fuldt implementeret med udgangen af 2004.

Rapporten om "God universitetsledelse i Danmark" fra december 2003 har været inddraget som grundlag for udarbejdelse af vedtægt samt forretningsorden for bestyrelsen. Det er hensigten, at rapportens anbefalinger skal stå centralt i bestyrelsens arbejde.

2004 vil være præget af arbejdet med en ny udviklingskontrakt, der forventes at kunne træde i kraft pr. 1. januar 2005. Bestyrelsen ønsker at involvere medarbejdere og studerende aktivt i denne proces for at forankre udviklingskontraktens målsætninger i organisationen.

1) Som eksempler kan nævnes filosofi, virksomhedshistorie og psykologi.

I 2004 vil en række områder blive særlige, strategiske indsatsområder:

- Implementering af ny strategiplan på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur
- Intensiveret indsats på informatikområdet gennem en revideret strategiplan, støttet af nye faciliteter i ejendommen

Howitzvej 60, der ombygges for ca. 32 mio. kr.

- Intensiveret indsats på innovationsområdet
- Intensiveret indsats på politikområdet
- En ny, samlet indsats inden for "Student Services", omfattende studerendes ikke-faglige aktiviteter i relation til CBS før, under og efter studiet

- Fortsat implementering af den strategiske bygningsplan for perioden 2004-2014.

1.4 Oversigt over hovedkonti

Årsrapporten omfatter følgende hovedkonti:

Hovedkonto nr.	Betegnelse
§ 19.23.01	Handelshøjskolen i København (Driftsbev.)
§ 19.23.02	Handelshøjskolen i København (Anlægsbev.)



Kap2 Målrapportering

2.1 Indledning

Målrapporteringens afsnit 2.2 består af en afrapportering i tabelform af alle mål opstillet i Udviklingskontrakt 2000-2003 henholdsvis Tillæg til udviklingskontrakt af maj 2001². Med 2003 som det sidste år i kontraktperioden vægter afrapporteringen den samlede indsats i perioden, og dermed ikke alene aktiviteterne i 2003.

I afsnit 2.3 uddybes udvalgte målsætninger. Udvalget er supplerende i forhold til de foregående års afrapporteringer, hvorved alle målsætninger nu er behandlet grundigere end tabelformen tillader, i virksomhedsregnskaber/årsrapporter for de fire kontraktår. Derudover afrapporteres en ny indsats - kommunikationsområdet - der ikke var indskrevet i kontrakt eller tillæg.

Budget- og rapporteringsstrukturen er ikke opbygget med det formål at reflektere udviklingskontraktens indsatsområder. Det er derfor ikke muligt at sammenligne ressourceanvendelse med resultatet af indsatsen.

2.2 Rapportering/status for alle udviklingskontraktens mål

F Forskning

F1 Internationalisering af forskningen

At udvikle den internationale konkurrencedygtighed, skabe et internationalt miljø på CBS og blive en stadig mere eftertragtet samarbejdspartner internationalt.

Den internationale publicering er siden kontraktindgåelsen øget med ca. 30%. Der tiltrækkes et stigende antal gæsteforskere på højt niveau og udenlandske ph.d.-studerende, der udgør ca. 12% af bestanden på Det erhvervsøkonomiske Fakultet. CBS er i stigende omfang vært for internationale symposier og konferencer. Særligt er Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kulturs værtskab for fem internationale konferencer i 2003 udtryk for positiv udvikling.

Den samlede udvikling i kontraktperioden vurderes som meget tilfredsstillende.

[Uddybende afrapporteret i 2000.](#)

F2 Forsknings samarbejde med erhvervslivet

Yderligere at udvikle forskningssamarbejdet med private og offentlige virksomheder.

Den eksterne finansiering af forskningen på Det erhvervsøkonomiske Fakultet via partnerskaber og donationer fra erhvervslivet er i perioden 1999 til 2003 steget med ca. 65%. Det samme mønster gør sig gældende med hensyn til ekstern finansiering via EU og forskningsråd mv. Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur har traditionelt haft vanskeligt ved at etablere lignende forskningssamarbejder med erhvervslivet, men der er i 2003 indledt og udbygget samarbejdsrelationer med erhvervslivet på datalingsvistikområdet.

Samlet er der sket en stigning på ca. 4% i antallet af eksternt finansierede forskerstuderende i perioden 2000-2003.



² Se http://www.cbs.dk/om_cbs/menu/gruppe_1/beretninger

F.2

Den samlede udvikling i kontraktperioden er meget tilfredsstillende på det erhvervsøkonomiske område, mens mulighederne på det erhvervsproglige område stadig ikke er fuldt realiserede.

Uddybende afrapporteret i 2000 og 2002.

F.3**Ledelsesforskning**

At fastholde og yderligere styrke CBS' position som internationalt førende institution inden for ledelsesforskning.

Publicering inden for ledelsesforskning er steget markant i perioden. Den samlede volumen er mere end tredoblet, og antallet af internationale publikationer er steget fra 29 i 1999 til 136 i 2003.

Den målrettede fokusering og satsning på området i kontraktperioden har medført en særdeles tilfredsstillende styrkelse af CBS' internationale synlighed og position.

Uddybende afrapporteret i 2002.

F.4**Informatik, Datalogi og Datalingvistik**

Se afsnit 2.3.1 nedenfor.

F.5**Virksomhedskommunikation**

At udvikle en tværdisciplinær forskningsprofil inden for virksomhedskommunikation og blive blandt de førende internationale forskningsmiljøer på dette felt.

Der er i aftaleperioden udviklet forskningsmiljøer, der går på tværs af discipliner og fakulteter. CBS har positioneret sig på flere af områderne internationalt, men har valgt ikke at søge en entydig forskningsprofil udviklet. Den samlede faglige udvikling i kontraktperioden er tilfredsstillende, mens målet om en samlet profil er opgivet til fordel for en mangfoldighed, som vurderes at være den hensigtsmæssige strategi, så længe der ikke internationalt er tonet klart profilerede forskningsfelter frem.

Uddybende afrapporteret i 2001.

F.6**Kvalitetsudvikling og benchmarking af forskningen**

At udvikle et kvalitetssikringssystem, der kan give internationalt sammenlignelige oplysninger om forskningens aktuelle niveau og understøtte en fremadrettet kvalitetsudvikling af forskningsmiljøerne.

Fakulteterne har i perioden indarbejdet en systematisk evaluering af forskningen ved institutterne. Derudover har Det erhvervsøkonomiske Fakultet indledt evalueringer af tværinstitutlige forskningsindsatser. Evalueringerne gennemføres af eksterne og i vid udstrækning udenlandske eksperter for at sikre, at forskningen vurderes i forhold til et internationalt niveau og perspektiv. Fakulteterne sikrer, at evalueringresultaterne drøftes indgående med de berørte miljøer som et led i den løbende kvalitetsudvikling.

Sideløbende hermed foregår der på fakultetsniveau et analysearbejde med henblik på udvikling af redskaber til kvalitetssikring på dels det individuelle, dels det kollektive niveau.

Kvalitetssikring og -udvikling ses som en proces, som til stadighed skal videreudvikles og styrkes. Der er i kontraktperioden opnået betydelige resultater for forskningsmiljøerne gennem anbefalingerne fra evaluatorene og erfaringer med evalueringsmetoder og opfølgning på evalueringer. De vil indgå som et væsentligt bidrag til den fortsatte udvikling.

Uddybende afrapporteret i 2000 og 2002.

F.7 Forskeruddannelse

Se afsnit 2.3.2 nedenfor. Er endvidere uddybende afrapporteret i 2001.

F.7.1 Forskeruddannelse og DBA

Yderligere indsats med etablering af forskerskoler samt en Doctor of Business Administration.

Der er i kontraktperioden igangsat et særligt forskeruddannelsesforløb, Doctor of Business Administration (DBA), inden for rammerne af ph.d.-bekendtgørelsen. Uddannelsen blev udbudt i efteråret 2003, hvor de første 2 kandidater blev optaget. Muligheden for at udbyde en DBA har i mange år været et ønske for CBS, hvorfor udviklingen af programmet er særdeles tilfredsstillende.

Se endvidere afsnit 2.3.2 nedenfor.

U Uddannelse**U.1 Det Lærende Universitet**

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 tager medansvar for og organiserer deres egne læreprocesser for at sikre en faglig, personlig og interpersonel kompetenceudvikling.

Læringsmiljøet udvikles i overensstemmelse med CBS' pædagogiske principper, og ofte sker udviklingen med støtte fra CBS Learning Lab, der også løbende udvikler værktøjer til brug for de studerende.³ Sideløbende øges undervisernes kompetencer, bl.a. via adjunktuddannelsen og senest et nyt kursus om Læringsteori og læreprocesser i samarbejde med DPU.

Af nye uddannelser med fokus på et stærkt innovativt læringsmiljø kan fremhæves Master i Management Development og HA(kom.), ligesom der i forbindelse med udviklingen af en ny cand.ling.merc.-uddannelse er sat fokus på nye læringsformer som casebaseret undervisning, netbaserede læreprocesser og arbejdsformer, der sigter på at udvikle de studerendes evne til selvstændigt at indhente, udvælge, vurdere og formidle information.

Som led i udviklingen som en lærende organisation er i beretningsperioden anvendt benchmarking, evalueringer og kompetenceudvikling. (Se desuden Ø.2 nedenfor.)

Den meget omfattende satsning på dette område, med en høj grad af studenterinvolvering, har medført øget fokus på læringsaspektet blandt studienævn, undervisere og studerende, hvorfor resultatet vurderes at være positivt.

Uddybende afrapporteret i 2000.

U.2 Internationalisering af uddannelserne

At rekruttere flere udenlandske studerende til CBS' uddannelser og at øge antallet af studerende, der opnår en CEMS-grad.

CBS er som uddannelsesinstitution blevet stadig mere synlig i international sammenhæng. Det afspejles bl.a. i omfanget af studerendes deltagelse i case competitions, internationale konferencer for studerende mv., som er steget markant gennem de sidste år. I synlighedsførelsen spiller ikke mindst CBS Case Competition en vigtig rolle som den eneste af sin art i Europa.



³ Læs mere på www.ll.cbs.dk under "studieressourcer".

U.2



Antallet af studerende på udvekslingsophold er forøget med mere end 25% fra 1999/2000 til 2002/2003, mens antallet af udvekslingsstuderende på CBS i samme periode er vokset med ca. 65%. 9 CBS-studerende erhvervede en CEMS-grad i 1999, mens 19 fik graden i 2003.

I september 2003 startede en full-time MBA med 37 betalende deltagere fra 18 nationer. Ca. 40% af underviserne er fra internationale universiteter/business schools. Der er nu 13 uddannelsesprogrammer, hvor undervisningen sker på engelsk, herunder den nye BSc Service Management.

Studenterportalen e-Campus giver på både dansk og engelsk et samlet overblik over CBS' studieprogrammer og studenterservices. Dermed kan bl.a. potentielle udenlandske studerende få et indblik i forholdene på CBS inden valg af studiested.

Den kraftige vækst i såvel indkommende som udrejsende studerende, optaget på engelsk-sprogede uddannelser og fordoblingen af CEMS-grader viser, at målet er opfyldt, hvilket er meget tilfredsstillende.

[Uddybende afrapporteret i 2000, 2001 og 2002.](#)

U.3

Samarbejde med erhvervslivet om uddannelse

At styrke det direkte samspil med aftagere af kandidater fra CBS for at sikre uddannelsernes kvalitet og relevans.

Stadig flere uddannelser har kontakt til aftagervirksomheder i relation til ny- og videreudvikling, ligesom f.eks. udviklingsmodellen for kvalifikationsprofiler er baseret på samspil med aftagere og erhvervsliv. Repræsentanter fra relevante virksomheder har spillet en stor rolle i forbindelse med udvikling af bl.a. BSc Service Management og HD i Finansiell rådgivning.

Executiveprogrammerne er alle baseret på, at deltagerne er ledere fra erhvervslivet, normalt sponsoreret af deres virksomheder. Flere programmer benytter mentorer/coaches fra erhvervslivet i leadershipmodulerne, ligesom strategifag coaches af ledere fra private og offentlige virksomheder. Alle programmer har advisory boards med repræsentanter fra erhvervslivet eller offentlige institutioner.

Målet om oprettelse af tre nye masteruddannelser indenfor erhvervsrelevante formål er opfyldt jf. 2.3.5 nedenfor.

Der er opnået en betydelig styrkelse af samarbejdet med erhvervslivet for en lang række uddannelser, men endnu er målet ikke nået på samtlige studier. Desuden er en alumniforening blevet etableret, hvilket vurderes som en overopfyldelse af målet om etablering af dimittendforeninger på udvalgte uddannelser. Udviklingen i kontraktperioden er generelt tilfredsstillende.

[Uddybende afrapporteret i 2000 og 2002.](#)

U.4

It og uddannelserne

Fortsat at fremstå som en attraktiv samarbejdspartner på it-uddannelsesområdet og som en institution, der kan måle sig med de bedste tilsvarende internationale institutioner.

En introduktion til nye uddannelser er udviklet med henblik på at styrke uddannelsernes incitament til at arbejde mere pædagogisk reflekterende og eksperimenterende i forbindelse med implementeringen af virtuelle læringsredskaber. CBS fik ved en ESMU-benchmarking i 2003 på e-learningområdet en kritisk tilbagemeldning. Det blev bl.a. pointeret, at den i øvrigt meget udbredte brug af it på programmerne ikke er læringsmæssigt og strategisk implementeret i



U.4

tilstrækkeligt omfang. Som opfølgning på anbefalingerne er et arbejde iværksat ultimo 2003 for at rette op på de konstaterede svagheder og herunder udvikle en samlet strategi for området.

Studenterportalen e-Campus, der samler alle studenterrettede tjenester, har 3-5.000 besøg om dagen, og 10.000 forskellige studerende besøger mindst en gang hver 14. dag portalen. Studiernes brug af den virtuelle læringsplatform SiteScape er styrket i perioden, hvorved målet om online-adgang til forelæsningsnoter m.v. er nået.

Løsning af skriftlige eksamensopgaver over nettet og elektronisk aflevering med digital signatur anvendes i stigende grad. Der mangler dog en politik for og fysiske faciliteter til afvikling af pc-eksaminer i det efterspurgte omfang.

Målet om udvikling af internetbaserede uddannelser er nået, bl.a. via en ny HD 1. del og masteruddannelsen Global eManagement Executive MBA.

CBS er langt fremme med integration af it i uddannelserne, men står stadig over for en række udfordringer. Indsatsen vurderes derfor som delvist tilfredsstillende.

[Uddybende afrapporteret i 2000 og 2001.](#)

U.5**Kvalitetsudvikling og benchmarking af uddannelserne**

At fastholde og videreudvikle en løbende interessentrelateret kvalitetsudvikling, at vedligeholde og videreudvikle resultaterne fra BA- og HA-reformen og bruge disse aktivt i kvalitetsudviklingen af andre uddannelser og projekter på CBS, at udvikle nye og mere kvalitative evalueringsmetoder til at måle de studerendes engagement og motivation, at udvikle en evalueringsform, der inddrager dimittendernes tilfredshed og erfaringer med deres studieforløb i kvalitetsudviklingen af uddannelserne.

De fleste uddannelser på CBS er i kontraktperioden blev væsentligt ændret på baggrund af det løbende kvalitetsarbejde. Udviklingsmodellen for kvalifikationsprofiler (se U.5.1) bygger i vid udstrækning på interessent-relateret kvalitetsudvikling og inddragelse af dimittender i evalueringen, ligesom forskellige interessentgrupper deltager i udvikling af uddannelserne (jf. U.3).

Arbejdet med udvikling af evalueringsmetoder har haft særligt fokus de seneste år, som det fremgår af afsnit 2.3.6 nedenfor.

Der er behov for en stadig indsats for at sikre kvaliteten i uddannelserne, men udviklingen i kontraktperioden har været betydelig.

[Uddybende afrapporteret i 2000 og 2002.](#)

U.5.1**Faglig identitet og kernekompetencer**

[Se afsnit 2.3.3 nedenfor.](#)

U.5.2**Nye diplomuddannelser**

[Se afsnit 2.3.4 nedenfor.](#)

U.5.3**Fem nye masteruddannelser**

[Se afsnit 2.3.5 nedenfor.](#)

U.5.4 **Evalueringemetoder**

Se afsnit 2.3.6 nedenfor.

U.5.5 **Censur**

Se afsnit 2.3.7 nedenfor.

U.5.6 **Forskningsbaseret undervisning**

Se afsnit 2.3.8 nedenfor.

U.6 **Studenterfrafald og studiemiljø**

At begrænse frafaldet og sikre en højere gennemførselsprocent på såvel bachelor- som kandidatuddannelserne.

Det tidlige frafald inden for det første år på bacheloruddannelserne ligger fortsat omkring 3%, mens det samlede frafald i løbet af studietiden efter nogle års fald har stabiliseret sig på ca. 30%. Ca. 54% af de optagne i 2000 har gennemført bachelorstudiet på normeret tid i modsætning til de optagne i 1997, hvoraf 49% gennemførte på normeret tid. Antallet af optagne er i samme periode steget med ca. 26%.

Det tidlige frafald på kandidatuddannelserne er steget fra knap 2% i 2000 til ca. 2,5% i 2003, mens gennemførelsen på normeret tid er faldet fra ca. 21% for de optagne i 1998 til knap 8% for de optagne i 2001. Dette skal ses i sammenhæng med, at optaget på kandidatuddannelserne i samme periode er steget med ca. 33%. Den manglende afslutning af kandidatforløbene er en generel tendens i Danmark, der skønnes at have sammenhæng med den aktuelle beskæftigelses-situation.

CBS har som indsatsområde at styrke rammerne for et bedre studiemiljø og integration af studerende gennem tilbud om deltagelse i aktiviteter ud over studierne på tværs af uddannelser og studieretninger. Et omfattende program for styrket "studentservice" er under udvikling. Der er i 2003 for første gang iværksat en læringsmiljøvurdering, hvis resultater foreligger i foråret 2004.

Det øgede fokus på kvalitetsudvikling af uddannelserne i form af forbedret konsistens mellem mål, aktiviteter og udprøvningsforventes at styrke de studerendes oplevelse af at gennemgå relevante og sammenhængende studieforløb og dermed mindske deres frafald.

CBS har i perioden fastholdt et lavt tidligt frafald, mens det kun på bachelorstudierne har været muligt at øge gennemførselsprocenten. Indsatsen i kontraktperioden har kun delvist medført opfyldelse af de opstillede mål. Det skal dog bemærkes, at etableringen af kandidatafhandlingsvejledningsfunktionen først fandt sted i 2002, hvorfor det er for tidligt at vurdere resultaterne. Læringsmiljøvurderingen og den planlagte indsats på studentserviceområdet ses som centrale i forhold til at vende den negative tendens.

Uddybende afrapporteret i 2002.

U.7 **Øget fleksibilitet i uddannelserne**

Målet er - 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 CBS' uddannelser såvel som på andre nationale og internationale universitetsinstitutioner.

Med henblik på at styrke fleksibiliteten og forbedre synergien mellem uddannelserne har Det erhvervsøkonomiske Fakultet i 2003 etableret en Graduate School of Business som en

► ►

U.7

paraply over kandidatuddannelserne. Tilsvarende er der etableret et udviklingsråd for Åben Uddannelse, som også har til formål at styrke fleksibiliteten og forbedre koordineringen mellem uddannelserne.

Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur har i forbindelse med en omfattende omlægning af kandidatuddannelserne nu opbygget uddannelserne med henblik på stor fleksibilitet og muligheder for meritoverførsel.

Antallet af studenterårsværk fra udefrakommende studerende (merit-STÅ) er steget markant i perioden (knap 270%) med den største fremgang på bachelorområdet, således at fordelingen nu er ca. 50% på hhv. bachelor- og kandidatniveau, mod hhv. ca. 32 og 68% i 1999. Udviklingen på det erhvervsøkonomiske område samlet set har været på 168%, mens merit-STÅ på det erhvervsproglige område er vokset med 2.570% fra en udgangssituation på 3,7 STÅ i 1999 til 97,4 STÅ i 2003.

Den samlede indsats i kontraktperioden vurderes at imødekomme målet om øget fleksibilitet, hvilket også afspejles i den positive udvikling på meritområdet, men en fortsat udvikling vil være nødvendig i takt med de studerendes ændrede behov.

[Uddybende afrapporteret i 2002.](#)

U.7.1**Styrkelse af fleksibilitet mellem uddannelser på diplom- og masterområdet**

[Se afsnit 2.3.9 nedenfor.](#)

Ø**Øvrige forhold****Ø.1****Universitetets regionale rolle**

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.

CBS har i kontraktperioden taget aktivt del i udviklingen i regionen. Blandt CBS' aktiviteter i Øresundsuniversitetets regi er:

- CBS' Center for East European Studies deltager i Center for Baltic Studies og medvirker i den nye Master in Baltic Studies
- Fakultet for Sprog, Kommunikation og Kultur deltager i forberedelserne til en fælles uddannelse i European Studies
- CBS deltager i samarbejdet mellem universiteternes tyskuddannelser
- Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi indgår i etableringen af ny logistikplatform under Øresund Science Region
- CBS har varetaget først næstformandsposten og er nu ordførende i Studentbrokomiteen
- CBS deltager i etablering og implementering af fælles uddannelsesportal, Study Gateway
- CBS Learning Lab samarbejder med *UtvecklingsCentrum för Lärenda och Undervisning (UCLU)* v. Lunds Universitet om udvikling af fælles kursusudbud til undervisere.

CBS' rolle i det regionale arbejde er således meget bredspektret og vurderes som tilfredsstillende.

[Uddybende afrapporteret i 2000.](#)

Ø.1.1 **At de videnressourcer, der udvikles ved CBS, bliver gjort tilgængelige for erhvervsliv og andre interesserede**

Formidlingsindsatsen er styrket væsentligt i kontraktperioden med initiativer som udnævnelse af en prodekan for videnformidling på Det erhvervsøkonomiske Fakultet, kvartalsvis uddeling af en formidlingspris til en CBS-forsker, der på en markant måde har bidraget til at formidle sin forskning og viden til erhvervslivet og offentligheden i øvrigt samt afholdelse af konferencer målrettet ikke-forskere. CBS CELL⁴ har i kontraktperioden afholdt en lang række Executive Events med internationale foredragsholdere og med mere end 2.000 erhvervslivsrepræsentanter som deltagere.

Et overblik over CBS' forskeres publikationer er gjort tilgængeligt for offentligheden i 1999 via databasen Research@cbs.dk, og hovedparten af de registrerede publikationer er tilgængelige i CBS' bibliotek.

Danmarks første ekspertdatabase i universitetssammenhæng – Experts@CBS – blev lanceret i 2003. Basen, der i 2003 havde ca. 45.000 besøgende, blev i en undersøgelse blandt tilsvarende databaser på førende universiteter i USA og Europa betegnet som enestående på verdensplan.

[Se endvidere afsnit 2.3.14 nedenfor.](#)

CBS vurderer, at udviklingen på dette område har været meget tilfredsstillende, mens databaseinitiativerne må betegnes som unikke.

[Uddybende afrapporteret i 2002.](#)

Ø.2 **Benchmarking og kvalitetsudvikling**

At kunne vurdere CBS' internationale niveau på udvalgte områder gennem systematisk benchmarking samt skabe incitamenter til løbende forbedringer og udviklingsaktiviteter.

CBS har siden 2001 årligt deltaget i det europæiske ESMU-benchmarkingprogram vedrørende universitetsledelse og administrative processer.

CBS har i 2000 nået det opstillede mål om en EQUIS-akkreditering. Da denne akkreditering er tidsbegrænset til 5 år, er arbejdet med henblik på reakkreditering i 2005 iværksat.

Anbefalingerne og inspirationen fra deltagelsen i de årlige benchmarkingprogrammer har været et værdifuldt bidrag til den løbende kvalitetsudvikling af CBS' processer på en række centrale områder. Deltagelsen i ESMU-programmet har vist, at CBS er blandt de fremmeste i Europa på de fleste af de benchmarkede områder, men også at der til stadighed er behov for at fokusere på kvalitetsudvikling.

I 2003 blev CBS Learning Lab og Center for Didaktik og Metodeudvikling ved DTU eksternt evalueret af Danmarks Evalueringsinstitut. Evalueringen var gennemgående meget positiv over for CBS Learning Lab og har bidraget væsentligt til den strategiske udviklingsproces i enheden.

CBS ønsker fortsat at deltage i internationale benchmarkingprogrammer, idet resultaterne i kontraktperioden vurderes at være meget værdifulde.

[Uddybende afrapporteret i 2000, 2001 og 2002.](#)

Ø.3 **Biblioteks- og it-service**

At videreføre den traditionelle biblioteksfunktion 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 ▶ ▶

⁴ Center for Executive Learning and Leadership

Ø.3



informationssystemer, at sikre maksimal formidling og anvendelse af relevante elektroniske ressourcer - så vidt muligt med direkte adgang fra den enkelte brugers arbejdsplads.

Biblioteket har i kontraktperioden øget sine aktiviteter, mest markant på e-benyttelsen, som er steget med hele 650%, hvilket skal ses i sammenhæng med måltallet på 300%. Antallet af besøgende i perioden udviser en stigning på ca. 234%. Biblioteket opnåede i 2003 to markante resultater, nemlig for første gang flere end 1.000.000 besøgende på et enkelt kalenderår og, ligeledes for første gang, mere end 1.000.000 registrerede udlån fra de fysiske og elektroniske samlinger.

Fra januar 2003 var det muligt at bruge bibliotekets selvbetjeningsautomater til både udlån, fornyelser og aflevering. Direkte brugere betjente sig selv svarende til 34,5% af årets udlån og 23,5% af årets afleveringer.

I samarbejde med CBS Learning Lab har biblioteket til brug for CBS-studerende udviklet en online introduktion til benyttelse af bibliotekets ressourcer til projekter eller opgaveskrivning.

'Det elektroniske bibliotek' er ikke længere en nyskabelse, men med en kontinuerlig udvikling af bibliotekets tilbud udgør satsningsområdet et centralt element i CBS' servicetilbud og i rekruttering af forskere og studerende. Den meget markante udvikling i benyttelsen af bibliotekets services vurderes som et udtryk for en klar overopfyldelse af den opstillede målsætning.

Uddybende afrapporteret i 2002.

Ø.4

Personalepolitik

Se afsnit 2.3.10 nedenfor.

Ø.4.1

Pædagogisk, didaktisk og fremmedsproglig kompetenceudvikling

Se afsnit 2.3.11 nedenfor.

Ø.5

CBS Administration

Se afsnit 2.3.12 nedenfor.

Ø.6

Bygninger og fysiske forhold

Se afsnit 2.3.13 nedenfor. Er endvidere uddybende afrapporteret i 2001.

2.3 Afrapportering/analyse af udvalgte mål fra udviklingskontrakten

2.3.1 Informatik, Datalogi og Datalingvistik

Mål: At udvikle en klar erhvervsorienteret it-forskningsprofil og fastholde rollen som en attraktiv samarbejdspartner for erhvervsvirksomheder og førende internationale forskningsmiljøer inden for de prioriterede forskningsområder.

Fokus er ofte effekten af den informationsteknologiske udvikling på det aktuelle instituts primære forskningsfelt set i lyset af de teoretiske og metodologiske udgangspunkter, som karakteriserer instituttets øvrige forskning.

Forskningspubliceringen inden for informatik og datalogi har i kontraktperioden været stigende. Faldet i antallet af fremmedsprogede publikationer fra 2002 til 2003 skyldes, at der i 2002 har været en

usædvanlig og atypisk publiceringsaktivitet på et enkelt institut, der ikke har informatik som sit centrale forskningsfelt. Generelt har publiceringsaktiviteten i 2003 været en konsolidering af det niveau,

som blev opnået i 2001, hvilket må betragtes som tilfredsstillende. Stigningstakten har dog været noget mere moderat fra 2002 til 2003 end den ekstraordinære store stigning fra 2001 til 2002.

Tabel 2: Udviklingen på informatikområdet 1999-2003

Indsatsområdet informatik	1999	2000	2001	2002	2003
Fremmedsprogede publikationer	13	9	23	47	26
Nordisksprogede publikationer	24	16	31	19	23
Working papers og proceedings	32	29	32	65	60
Partnerskabsfinansierede projekter	1,1	1,6	2,5	4,8	5,0
EU og Rådsfinansierede projekter	6,9	2,7	1,3	4,0	5,1

Informatikområdet er omfattet af Det erhvervsøkonomiske Fakultets plan for evaluering af forskning. I overensstemmelse med den er der i 2003 igangsat en evaluering af den tværinstituttlige indsats inden for informatikområdet. Selvevalueringsrapporten er under udarbejdelse, de eksterne evaluatore – to førende amerikanske it-forskere – er

udpeget, og den resterende del af evalueringsprocessen forventes gennemført i foråret 2004.

Publiceringsindsatsen inden for datalingvistik har været nogenlunde konstant siden 2000 målt på basis af de fremmedsprogede publikationer og stigende inden for working papers og proceedings. Den

kraftigste stigning kan ses i de nordisksprogede publikationer, hvilket er ganske naturligt, da objektsproget for datalingvistik i Danmark er dansk, og forskningsresultater vedr. danske sproglige fænomener typisk vækker større interesse i de nordiske lande end i andre lande. Endvidere har der været en kraftig forøgelse af nordiske netværksaktiviteter under de



nordiske forskningsråd, som har medført flere udgivelser af nordisksprogede publikationer. Herudover har instituttet produceret 4-6 undervisningspublikationer og udviklet 3-4 forskningsprototyper og computerprogrammer til undervisningsbrug hvert år, hvilket ikke er medregnet i statistikken.

I årene 1999 til 2001 oplevede Institut for Datalingvistik en voldsom belastning på undervisningssiden, idet der blev optaget tre parallelle hold på BA i IT og Engelsk samt iværksat en ny masteruddannelse, Master of Language Administration. Dette afspejler sig tydeligt i publikationsmængden. Siden 2001 har optaget

på uddannelserne og undervisningsudviklingsaktiviteten været mindre, hvilket afspejler sig i en stigning i antallet af publikationer.

Institut for Datalingvistik har via DANTERMcentret en tæt kontakt til erhvervslivet, der blandt andet omfatter udvikling af fælles forsknings-

Tabel 3: Udviklingen på datalingvistikområdet 1999-2003

Indsatsområdet datalingvistik	1999	2000	2001	2002	2003
Fremmedsprogede publikationer	12	6	6	3	6
Nordisksprogede publikationer	3	9	9	12	10
Working papers og proceedings	11	4	8	18	7
Partnerskabsfinansierede projekter	0,3	0,4	0,5	0,4	0,1
EU og Rådsfinansierede projekter	0,7	0,7	0,8	1,0	0,9

projekter og etablering af et samarbejde med ITEK (Dansk Industri) inden for sprogteknologi. Instituttet har taget initiativ til oprettelsen af en dansk sprogbank, som bl.a. skal stille sprogteknologiske ressourcer til rådighed for erhvervslivet. Projektet undersøges pt. i et feasibility study af Dansk Standard for Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Instituttet har i perioden etableret et stærkt fagligt miljø, der kan fungere som basis for

at tiltrække eksterne forskningsmidler. Der er således i 2003 modtaget tilsagn om bevillinger på i alt 6,3 mio. kr. fra Statens Humanistiske Forskningsråd (SHF) samt 90.000 kr. fra Carlsbergfonden. Der er endvidere givet 400.000 kr. fra Norfa til netværks-samarbejde og udvikling af ressourcer inden for taleteknologi.

Trods afmatningen i it-branchen i kontraktperioden er der opnået en positiv udvikling målt i såvel publicerings-

omfang som på evnen til at tiltrække eksterne midler. Særlig glædelig er udviklingen i den eksterne finansiering på datalingvistikområdet, idet der hidtil har været barrierer på dette område. CBS vurderer derfor, at udviklingen er meget tilfredsstillende.

2.3.2 Forskeruddannelse

Mål: At styrke uddannelsen af nye forskere - kvalitativt såvel som kvantitativt.

Forskeruddannelsen ved Det erhvervsøkonomiske Fakultet er organiseret i seks forskerskoler, som for de fems vedkommende er knyttet direkte til et institut og dets forskningsprofil, mens den sjette kan beskrives som en føderation af institutter med hovedvægt på de klassiske

erhvervsøkonomiske discipliner. Decentraliseringen af uddannelsen har blandt andet betydet et stærkere engagement og en større ansvarlighed for de forskerstuderende og deres projekter i de lokale miljøer, herunder mere motiverede vejledere og en lettere adgang til forskningsmiljøernes

internationale netværk. Endelig repræsenterer skolerne en vigtig inspirationskilde for forskerne i miljøerne til at udvikle deres forskning. Erfaringerne med forskerskolerne har været positive og har blandt andet givet sig udslag i en forøgelse af antallet af tildelte grader og forkortelse af studietiden.

Tabel 4: Nøgletal for forskeruddannelsen ved Det erhvervsøkonomiske Fakultet 2000-2003

	2000	2001	2002	2003
Bestand pr. 31. december	152	158	164	168
Heraf eksternt finansierede	89	92	90	103
Heraf eksternt finansierede erhvervsforskere	13	14	20	31
Dimittender	16	27	32	29
Ophørte uden grad	4	3	7	3
Gennemsnitlig studietid i år	4,4	4,4	4,0	3,9

Forskeruddannelsen ved Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur er samlet under et fælles studienævn,

idet antallet af ph.d.-studerende ikke har et omfang, der giver anledning til oprettelse af forskerskoler. Ca. 2/3 af de

ph.d.-studerende er tilknyttet Forskerskole Øst.



Tabel 5: Nøgletal for forskeruddannelsen ved Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur 2000-2003

	2000	2001	2002	2003
Bestand pr. 31. december	26	30	28	23
Heraf eksternt finansierede	3	3	2	2
Heraf eksternt finansierede erhvervsforskere	0	0	0	0
Dimittender	7	4	2	5
Ophørte uden grad	5	1	2	3
Gennemsnitlig studietid i år	4,2	4,6	4,8	4,7

Udviklingskontraktens mål om fordobling af antallet af ph.d.-grader er opnået på det erhvervsøkonomiske område i 2002, mens udviklingen på det erhvervsproglige område ikke har været tilsvarende positiv. Også med hensyn til nedbringelse af studietiden er det i kontraktperioden lykkedes at opfylde intentionerne på det erhvervsøkonomiske område, mens studietiden på det erhvervsproglige område har vist en svag stigning. Årsagerne til forskellen kan i vidt omfang henføres til forskellige opgørelsesmetoder⁵, idet Det erhvervsøkonomiske Fakultet opgør studietiden til aflevering, mens Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur regner indtil tildeling af graden i fakultetsrådet. Endvidere kan den højere andel af kvindelige ph.d.-studerende

på det sproglige område have en effekt via barsels- og forældreorlovsperioder, der er mere udbredt blandt de kvindelige studerende.

CBS vurderer, at den målrettede indsats for at forbedre rammerne om ph.d.-uddannelsen har haft de ønskede resultater. Der er en stigende interesse blandt såvel danske som udenlandske kandidater for et ph.d.-forløb ved CBS, men efterspørgslen kan ikke imødekommes pga. et begrænset antal stipendier. Denne flaskehalsproblematik er i et vist omfang løst ved et øget fokus på ekstern finansiering, men på blandt andet det erhvervsproglige område er dette vanskeligt at opnå.

CBS glæder sig over, at det med ændringen af ph.d.-

bekendtgørelsen blev muligt at etablere DBA-programmet. Programmet ses som yderligere en mulighed for at styrke samarbejdet med erhvervslivet.

2.3.3 Faglig identitet og kernekompetencer

Mål: At alle studier specificerer en eksplicit faglig profil og identitet. Specielt lægges der vægt på stærkere præcisering af den faglige identitet gennem konkrete beskrivelser af kompetenceprofil og kernefaglighed for hver enkelt uddannelse.

I 2003 har alle studienævn arbejdet med formulering af kvalifikationsprofiler for deres respektive uddannelser.

5) Der vil blive taget initiativ til at fastlægge en ensartet opgørelsesmetode.

Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur har afsluttet arbejdet med beskrivelsen af kvalifikationsprofiler, mens arbejdet på Det erhvervsøkonomiske Fakultet er i gang med henblik på implementering i studieordningerne fra september 2004. Kvalifikationsprofilerne tager udgangspunkt i dimittendernes mulige jobsituationer og kobles samtidig til en studieudviklingsmodel. Hver profil indeholder en beskrivelse af formål, erhvervsprofil og kompetenceprofil omfattende faglige, almene akademiske og personlige og interpersonelle kompetencer. I beskrivelserne indgår endvidere et afsnit om læring og undervisning med beskrivelse af studiestruktur, fagligt indhold, arbejdsformer og udprøvning. De færdige kvalifikationsprofiler, der er udarbejdet i samarbejde med CBS Learning Lab, er tilgængelige på studiernes hjemmeside.

Desuden foreligger en næsten færdigbearbejdet generel kvalifikationsprofil med beskrivelse af den faglige profil, erhvervsprofil og kompetenceprofil gældende for alle de erhvervsproglige uddannelser.

Udviklingskontraktens målsætning om udvikling af kompetenceprofiler og beskrivelse af kernefaglighed på de enkelte studier er opnået.

Det er forventningen, at kvalifikationsprofilerne vil spille en vigtig rolle i den løbende kvalitetsudvikling af studierne i fremtiden, hvorfor indsatsen vurderes at være meget tilfredsstillende. Desuden er målet om angivelse af ECTS-points for samtlige uddannelser opfyldt.

2.3.4 Nye diplomuddannelser

Mål: At udvikle nye diplomuddannelser rettet mod kandidater fra en række af de nye KVV-uddannelser, som ønsker uddannelse på diplomniveau.

CBS har i løbet af året indgået aftale med flere CVU'er om forskningstilknytning i forbindelse med den generelle diplomuddannelse i ledelse.

Målet om egenudvikling kan ikke realiseres, idet Undervisningsministeriet har tilkendegivet, at nye diplomuddannelser skal udbydes af CVU'erne. CBS forventer dog at udbyde endnu en specialisering på HD-uddannelsen (HD i Finansiell rådgivning) fra september 2004, ligesom der løbende arbejdes med udvikling af de nuværende HD-specialer, bl.a. gennem linjedannelser.

CBS har lagt særlige meritforløb ind i HA, BA int. og BSc Service Management rettet mod dimittender fra

flere KVV-uddannelser, og det er planen af udvikle et tilsvarende forløb for dataamatikere på HA(dat.).

Udviklingen i forhold til den opstillede målsætning vurderes som ikke-tilfredsstillende pga. de begrænsninger af mulighederne, Undervisningsministeriet har meldt ud. Således måtte en planlagt diplomuddannelse på det erhvervsproglige område indstilles på trods af positive tilkendegivelser fra aftager-side. Som alternativ har CBS valgt at arbejde med udvikling af de særlige meritforløb for at kunne imødekomme behovet fra KVV-dimittenderne på anden vis.

2.3.5 Fem nye masteruddannelser

Mål: At udbyde fem nye masteruddannelser i kontraktperioden.

CBS har i perioden oprettet fem nye executive masterprogrammer:

- GEM, Global eManagement Executive MBA
- MMD, Master of Management Development
- MBA in Shipping and Logistics
- MBA BYG
- MBA- TMO, MBA in Technology, Market and Organization.

Desuden er en Master i Skat udviklet i samarbejde med Danmarks Forvaltningshøjskole.

Programmerne udvikles i tæt samarbejde med erhvervslivet og i flere tilfælde på direkte opfordring fra aftagerne (MBA BYG og MBA Shipping er eksempler på dette). Som udgangspunkt dækkes udviklingsomkostningerne af CBS i det omfang, der ikke er opnået støtte fra private fonde o.lign. – eksempelvis støttede Real Dania Fonden udviklingen af MBA BYG-programmet.

En Master of Knowledge Management blev udviklet på opfordring af og med støtte fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, men blev ikke oprettet pga. manglende søgning.

I 2005 udbydes yderligere tre uddannelser: Master of Corporate Communication, Master of Health Management og en mere fleksibel version af Executive MBA.

Fakultet for Sprog, Kommunikation og Kultur har i 2003 udviklet en masteruddannelse i konferencetolkning i samarbejde med EU-kommissionen og en række europæiske universiteter. Den afløser en tilsvarende uddannelse, CBS har udbudt i mere end 25 år. Desuden er en

masteruddannelse i fremmed sprogspædagogik i samarbejde med KU og DPU blevet godkendt i 2003.

CBS' største satsning på uddannelsesområdet er investeringen af 10 mio. kr. i udvikling og markedsføring af en fuldtids MBA-uddannelse, der blev udbudt første gang i 2003 (se U.2. ovenfor). Udover den faglige og pædagogiske udvikling af programmet, der bygger på CBS' Executive MBA, har markedsføringsindsatsen været en særlig udfordring. Frem for markedsføring overfor danske og udenlandske institutioner, som er praksis for de øvrige uddannelsesstilbud, stiller denne type uddannelse krav om global markedsføring overfor enkeltpersoner gennem deltagelse i et meget stort antal uddannelsesmesser verden over og i konkurrence med udbydere med langt større finansiell kapacitet. Det er derfor endog meget positivt, at CBS fik over 100 ansøgere og optog 37 højt kvalificerede studerende fra 18 lande til det første hold.

CBS vurderes at have opnået et meget tilfredsstillende resultat gennem satsning af såvel økonomiske som menneskelige ressourcer på udvikling og markedsføring af nye masteruddannelser.

2.3.6 Evalueringsmetoder

Mål: At udvikle evalueringsformer til intern evaluering af undervisningen, der fremmer læringsmålene i CBS' pædagogiske principper.

CBS' evalueringssenhed har i kontraktperioden udviklet et koncept for netbaseret evaluering, som er implementeret i alle relevante sammenhænge. Det nye koncept, der afløser de tidligere ressourcetrækkende trykte spørgeskemaer, har givet mulighed for en øget individualisering af de enkelte evalueringer. Den studerende evaluerer nu det enkelte fag umiddelbart efter afslutningen af forløbet, den fagansvarliges ønsker kan indarbejdes i evalueringsformatet og dermed opnås feed-back til undervisere og fagansvarlige af en langt højere kvalitet – og langt hurtigere – end tidligere. Det nye koncept har således en central betydning for det fremadrettede pædagogiske og faglige udviklingsarbejde. Endelig er der gennemført forsøg i forbindelse med udvikling af tilbagemelding via nettet til de studerende om evalueringernes resultater.

I 2003 udsendte en projektgruppe under det Pædagogiske Udvalg et idékatalog i form af en cd-rom, som giver konkrete og operationelle anvisninger på forskellige evalueringsmetoder. Kataloget skal først

og fremmest forbedre evaluering af uddannelsernes kvalitet på CBS, men stilles samtidig til rådighed som inspiration for andre universiteter. CBS har herved ønsket at bidrage til den gensidige videndeling om kvalitetsudvikling mellem universiteterne. Idékataloget behandler evaluering af uddannelsesaktiviteter på fem niveauer:

1. Et studium
2. Et studieår/semester
3. Et fag
4. Et vejledningsforløb
5. En underviser.

Cd-rom'en anviser 13 forskellige metoder relateret til de forskellige niveauer. Desuden indeholder den artikler om evaluering, evalueringspolitik samt artikler om kvalitetsudvikling og kvalitetssikring generelt på CBS.

Som opfølgning på projektet er et arbejde med revurdering af retningslinjer for evaluering og kvalitetsvurdering af de erhvervsøkonomiske studier igangsat. Graduate School of Business er etableret for at styrke kvalitetsudviklingen af cand.merc.-uddannelserne.

CBS vurderer, at der er opnået væsentlige resultater og erfaringer gennem indsatsen i

kontraktperioden. Udvikling af nye, netbaserede evaluering-metoder er et eksempel på, hvordan anvendelsen af ny teknologi kan frigøre ressourcer fra drift til udvikling.

2.3.7 Censur

Mål: At øge censorinstitutionens bidrag til kvalitetsudviklingen.

Som led i styrkelse af censorinstitutionens bidrag til kvalitetsudviklingen, bliver der afholdt jævnlige møder mellem censorformandskab og dekaner. Nye studieordninger i forbindelse med større reformer og start af nye uddannelser sendes til høring i censorinstitutionen, og der lægges i f.eks. CBS Learning Labs kursus Eksamination og bedømmelse stor vægt på den aktive brug af censorinstitutionen i kvalitetsudviklingen af studierne. Der er således opnået gode erfaringer med samarbejdet med censorkorpset i det løbende udviklingsarbejde.

CBS er vært for censorformandskabernes sekretariat for både erhvervsøkonomi og erhvervsprog i Danmark. Sekretariatet samfinansieres af universiteterne i samarbejdet forholdsmæssigt efter STÅ-produktion. CBS

har i den forbindelse drøftet aktivitetsniveau med såvel de øvrige universiteter som med formandskaberne. I den forbindelse kunne institutionerne ikke imødekomme formandskabernes forslag om øget aktivitetsniveau, hvorfor CBS' målsætning ikke kan realiseres.

CBS vurderer, at denne udvikling ikke er tilfredsstillende, men at det ikke med den nuværende finansieringsmodel for censorinstitutionen er muligt at ændre uden at introducere en uønsket ubalance i finansieringen.

2.3.8 Forskningsbaseret undervisning

Mål: At sikre den forskningsbaserede undervisning, specielt på bacheloruddannelserne.

CBS' egne forskeres andel af undervisningsaktiviteten på alle studier er øget i kontraktperioden, herunder undervisningen på bacheloruddannelserne. Der er sket en vækst på 31% for fastansatte videnskabelige medarbejdere, mens den tilsvarende vækst i årsværk for deltidsundervisere har været på 14%⁶. De eksterne underviseres andel af de samlede årsværk er faldet fra 27% i 1999 til 24% i 2003. CBS finder, at der

6) På en række af de små erhvervsproglige uddannelser har det været nødvendigt at øge brugen af deltidsundervisere som konsekvens af indskrænkninger i det faste personale.

er opnået en tilfredsstillende balance mellem forskningsbaseret undervisning via de faste medarbejdere og praksiserfaring via de eksterne undervisere.

Der har i perioden været øget fokus på fortolkningen af begrebet "forskningsbaseret undervisning", som må ses som et multifacetteret begreb, der omfatter såvel CBS' forskeres direkte undervisningsaktiviteter, som deres ansvar for udvikling og ledelse af fag og studier, inddragelse af forskningsresultater i undervisningen og overførsel af forskningsmæssige metoder via samarbejde mellem underviser og studerende. Hertil kommer inddragelse af forskere fra videnproducerende virksomheder uden for universitetssektoren i undervisningen, hvilket er et værdifuldt supplement til CBS' egne forskere.

CBS Learning Lab har gennem udvikling af sit kursusudbud til såvel interne som eksterne undervisere bidraget til en styrkelse af forskningsbaseringen.

CBS vurderer, at der med de snævre økonomiske rammer for forskning og undervisning på højskolens fagområder, er opnået en tilfredsstillende udvikling.

2.3.9 Styrkelse af fleksibilitet mellem uddannelser på diplom- og masterniveau

Målsætningen om styrkelse af fleksibiliteten på Åben Uddannelsesområdet reflekterer CBS' ønske om at medvirke til løsningen af den såkaldte "blindgydeproblematik" og ses som et vigtigt element i indsatsen omkring livslang læring.

Gennem vækststrategien for masterområderne øges muligheden for at personer med en diplomuddannelse får en relevant mulighed for adgang til uddannelse på masterniveau. Som eksempler kan nævnes MBA-TMO (Technology, Market and Organization), Master i Skat, den kommende Master i Corporate Communication og Master i Sundhedsledelse (Health Management). Eksempelvis betragtes Master i Skat som en overbygningsuddannelse på bl.a. Forvaltningshøjskolens diplomuddannelse (skatte-revisoruddannelsen), ligesom planer om udvikling af en HD i Finansiell rådgivning er et led i CBS' ønsker om at bygge bro mellem VVU-området og diplom- og masterområdet.

CBS vurderer udviklingen i kontraktperioden som tilfredsstillende.

2.3.10 Personalepolitik

Mål: At udvikle personalepolitikken og de afledte delpolitikker så de medvirker til, at CBS kan rekruttere og fastholde højt kvalificerede medarbejdere på alle niveauer, at give udviklings- og karrieremuligheder for begge køn samt tilrettelægge et generationsskifte, der sikrer videreførelse af faglig og organisatorisk kompetence.

Personalepolitikken er blevet revideret og udviklet, så den bedre støtter og fremmer de overordnede mål. Der er fastlagt tre fokusområder: kompetenceudvikling, fleksibilitet og balance samt et sundt arbejdsmiljø. Hertil er knyttet retningslinjer, som skal understøtte fokusområderne.

CBS har arbejdet for både udadtil og indadtil at være en attraktiv arbejdsplads, der både kan rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere. Der har således i perioden kunnet spores en gunstig udvikling i antallet af kvalificerede ansøgere. Der er dog stadig rekrutteringsproblemer på udvalgte områder, og der er fortsat behov for at fortsætte arbejdet med at sikre et generationsskifte både gennem en aktiv seniorpolitik og en målrettet rekrutteringspolitik på institutterne.

Der er i perioden gennemført både organisations- og kompetenceudviklingsprojekter, intern og eksternt efteruddannelse, som CBS vil bygge videre på i sit arbejde med at videreudvikle den strategiske og systematiske kompetenceudvikling.

Endelig er der i perioden iværksat et arbejde for at fremme et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som medførte et omfattende opfølgingsarbejde. På baggrund af erfaringerne revideres konceptet, hvorefter en ny undersøgelse vil blive gennemført.

CBS vurderer således, at der i kontraktperioden er sket en betydelig udvikling, hvilket ses som meget tilfredsstillende. Udfordringerne i de kommende år vil være at fastholde fokus på omsætningen af politikkerne til konkret handling i de enkelte miljøer og enheder – et arbejde, hvor Hovedsamarbejdsudvalget forventes at have en central rolle.

2.3.11 Pædagogisk, didaktisk og fremmedsproglig kompetenceudvikling

Mål: Gennem en målrettet satsning på pædagogisk uddannelse og udvikling at højne de videnskabelige medarbejders

pædagogiske, didaktiske og fremmedsproglige kvalifikationer.

CBS' erhvervsøkonomiske fakultet etablerede i 1994 Den pædagogiske Serviceenhed for at styrke udviklingen af undervisernes og de undervisningsansvarliges pædagogiske og didaktiske kompetencer. Som et led heri blev en række pædagogiske principper fastlagt som grundlag for eksisterende og nye uddannelser under fakultetet. I 2001 ændrede enheden status til CBS Learning Lab og servicerer nu begge fakulteter og masterområdet.

Siden 1994 har i alt 92 adjunkter fra Det erhvervsøkonomiske Fakultet gennemgået Adjunktuddannelsen i undervisningskompetence, som er den langsigtede, strategiske indsats med hensyn til at styrke undervisernes og de undervisningsansvarliges didaktiske kompetencer. Fra 2004 udbydes en engelsksproget version af uddannelsen, ligesom der planlægges et adjunktforløb i samarbejde med Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur.

CBS Learning Lab udbyder et obligatorisk kursus, Anvendt Pædagogik, til alle nyansatte undervisere. Desuden udbydes en bred vifte af kursus-tilbud med udgangspunkt i de pædagogiske principper, som f.eks. caseundervisning

og –skrivning, eksamination og bedømmelse og et bredt udvalg af kurser til stimulering af anvendelsen af ny teknologi i undervisningen. Der sker en løbende kvalitetsudvikling på baggrund af feedback fra deltagerne, ligesom nye tilbud udvikles på basis af vurderinger af behovet.

I kontraktperioden er antallet af afholdte kurser steget fra 20 i 2000 til 33 i 2003, mens antallet af deltagere er vokset fra 245 til 389.

Udvikling af en sprogpolitik med udgangspunkt i anbefalingerne fra en arbejdsgruppe under Rektorkollegiet blev igangsat i 2003. Som et led heri blev projektet PLATE (Project in Language Assessment for Teaching in English) på Det erhvervsøkonomiske Fakultet iværksat med særligt fokus på engelsksprogede kompetencer i forbindelse med undervisning. Alle, der underviser på engelsk, får personlig supervision og efterfølgende tilbud om kompetenceudvikling efter behov.

CBS vurderer, at undervisernes pædagogiske og didaktiske kompetencer gennem den fokuserede indsats i kontraktperioden er højnet betydeligt, mens indsatsen på det fremmedsproglige område først kan forventes at slå igennem i løbet af de kommende år.

2.3.12 CBS Administration

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.

CBS foretog i 2000 en gennemgribende revurdering af den administrative organisation, med en betydelig omstrukturering til følge ved indgangen til 2001. De tidligere fakultetsadministrationer blev samlet i fællesadministrationen, idet studieadministrative funktioner samledes i en fælles studieadministration, og ledelsesstøtte, information og personale blev samlet i en ny, fælles afdeling, der blandt andet stiller sekretariatsbi-stand til rådighed for dekaner og rektor. Informationsfunktionerne er ved udgangen af 2003 blevet udskilt som en selvstændig kommunikationsafdeling (se 2.3.14 nedenfor).

I forlængelse af omstrukturen blev vision og mission for administrationen fornyet, med fokus på værdibaseret ledelse som et fremtrædende element. Alle medarbejdere i den fælles, nye administration blev inviteret til at deltage i formuleringen af et nyt værdigrundlag, som i 2003 blev endelig vedtaget og samlet i en folder, der blev distribueret til samtlige medarbejdere i administrationen.

I 2003 blev der endvidere taget initiativ til et projekt, der mere målrettet arbejder med kvalitet i de administrative ydelser. Hvor fokus i arbejdet med de strukturelle omlægninger og værdigrundlaget var rettet mod den fælles administration, retter kvalitetsprojektet sig i lige så høj grad mod de decentrale institutadministrationer og deres samspil med det centrale niveau. På baggrund af en række pilotprojekter, der gennemføres i 2004, er målet at udvikle erfaringer og redskaber, som kan bidrage til den løbende kvalitetsudvikling i alle administrative ydelser og den løbende tilpasning af organisationsstrukturen til disse i fremtiden.

Udviklingen og implementeringen af styrings-, rapporterings- og ledelsesinformationssystemet ABACUS kan nævnes som et typisk eksempel på, hvordan CBS ønsker at optimere ressourcen anvendelsen på kerneaktiviteterne gennem anvendelse af tværgående budget- og regnskabssystemer for studierne økonomi og ressourceanvendelse, samt for budgettering og opfølgning på VIP'ernes tidsanvendelse på studier og institutter, samt heraf afledt ledelsesinformation på alle niveauer. Der er gennemført pilotforsøg i 2003 med henblik på en bredere implementering fra 2004.

CBS vurderer, at omlægningen af den administrative struktur har medført en mere effektiv og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne i forhold til den overordnede strategi og målsætninger. Fokuseringen på værdigrundlaget og satsningen på løbende kvalitetsudvikling af de administrative ydelser vurderes at have afgørende betydning for administrationens bidrag til den samlede målopfyldelse også i fremtiden.

2.3.13 Bygninger og fysiske forhold

Mål: Opbygning af et sammenhængende campusmiljø på Frederiksberg med akse fra 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 campusmiljøet på tværs af de nuværende fakultetsgrænser og til understøttelse af samarbejdet med IT-højskolen.

CBS har i 2002-2003 udarbejdet en strategisk bygningsplan for perioden 2004-2014. Planen er en dynamisk, rullende 10-års plan, der har været et centralt redskab for konsistorium, og som fremover vil være det for bestyrelsen. Planen for campus-udviklingen er at etablere tre geografiske tyngdepunkter: Solbjerg Campus,

Dalgas Have og Porcelæns-
haven. I 2004 forventes fase 1
i Porcelæns-
haven klar til ibrug-
tagning, mens fase 2 samme
sted efter planen er gennem-
ført i 2005. Etape 2 på Solbjerg
Campus – kaldet "Kilen" – er
under opførelse og forventes
klar til ibrugtagning i 2006.

Plangrundlaget er konser-
vative vækstprognoser for
studenterbestanden og med-
arbejderstaben og de deraf
afledte øgede bygningsbehov.
Udgangssituationen er præget
af kapacitetsvanskeligheder,
idet de fysiske ressourcer, der
er til rådighed ikke matcher
behovet. Endvidere imøde-
kommer bygningerne kun i
utilstrækkeligt omfang be-
hovet fra en moderne pædagogik
for grupperum, læsepladser
og it-arbejdspladser. Bygnings-
planen lægger op til et bedre
mix mellem forskellige lokale-
typer og faciliteter, uden at der
på noget tidspunkt kan forven-
tes et optimalt match mellem
behov og kapacitet.

En dynamisk tilpasning
af bygningsområdet til be-
hovet vurderes at være en
afgørende forudsætning for
at opretholde kvaliteten og
dermed mulighederne for
fortsat at gøre sig gældende i
et stadigt mere konkurrence-
præget, internationalt marked.
Planen har bl.a. introduceret
et nyt Executive Education
Center henholdsvis et
Studenterhus i 2007/2008,

begge elementer, der vurderes
at få strategisk betydning, men
som også forudsætter tilførsel
af eksterne midler.

Målsætningen om at tilbyde
alle udenlandske gæsteforske-
re og udvekslingsstuderende
en bolig har ikke kunnet op-
fyldes helt på grund af den
generelle situation på bolig-
markedet i Storkøbenhavn.
Samarbejdet med "Bolig-
fonden for internationale
studerende og gæsteforskere
ved Handelshøjskolen i
København", der er etable-
ret på grundlag af eksterne
midler, har gjort det muligt
at imødekomme en del af
behovet.

Bygningskapaciteten vurde-
res også i fremtiden at ville
være under stærkt pres.
Mixet mellem lokaliteter
og kvaliteten af faciliteterne
vil blive afgørende forbedret i
de kommende 2-3 år gennem
realisering af bygningsplanen.
Det er en stor investering for
CBS af strategisk betydning.

2.3.14 Kommunikationsom- rådet (ej i udviklingskontrakt)

*Mål: At udvikle CBS' profil
som et både nationalt og
internationalt brand af en
styrke, der kan tiltrække og
fastholde de bedste kræfter –
både studerende, medarbejdere
og partnere i erhvervslivet.*

For at styrke indsatsen in-
den for kommunikation og
videnformidling, nedsatte
konsistorium et udvalg, der
som sin centrale opgave skulle
udarbejde forslag til en kom-
munikationsstrategi for CBS.
En prodekan for videnformid-
ling blev udpeget af dekanen
for Det erhvervsøkonomiske
Fakultet som en yderligere
styrkelse af indsatsen.

Ved udgangen af 2003 blev en
kommunikationschef ansat,
og i forbindelse hermed blev
en ny kommunikationsafde-
ling etableret, omfattende
primært medarbejderne fra
de tidligere afdelinger "Infor-
mation og Erhvervsservice" og
"Corporate Relations Office".
Kommunikationschefens
første opgave er at udfylde og
implementere kommunikati-
onsstrategien, samt at fungere
som rådgiver for forskere og
ledelse og forestå den videre
udvikling af CBS' kommuni-
kation – herunder den digitale
kommunikation. Kommunika-
tionschefen indgår i CBS' leder-
gruppe.

CBS vurderer, at denne
fokuserede indsats på kom-
munikationsområdet er en
afgørende faktor i opfyldelsen
af CBS' strategiske satsning
på internationalisering og
samarbejde med erhvervs-
livet og i virkeliggørelsen af
CBS' mission: at være placeret
blandt de bedste institutioner
i Europa.

Kap3 Det finansielle regnskab

I tabellerne 6-12 nedenfor findes den officielle regnskabsaflæggelse for følgende hovedkonti på finansloven: §19.23.01 Handelshøjskolen i København (Driftsbev.) og §19.23.02 Handelshøjskolen i København (Anlægsbev.).

De samlede driftsudgifter ekskl. moms udgjorde i år 2003 745,2 mio. kr., mens bevillinger og indtægter udgjorde 758,1 mio. kr., hvorved årets resultat er et overskud på 12,9 mio. kr. jf. tabel 6.

Tabel 6: Driftsregnskab (§ 19.23.01)

Mio. kr. årets priser	2002		2003		2004
	Regnskab	Regnskab	Budget	Difference	Budget
Indtægter i alt	665,575	758,110	718,900	39,210	760,800
Nettoudgiftsbevilling	183,500	537,600	537,600	0,000	573,400
Driftsindtægter	482,075	220,510	181,300	39,210	187,400
Udgifter i alt	690,835	745,228	718,900	26,328	760,800
Lønudgifter	429,832	465,239			
Øvrige driftsudgifter	261,002	279,989			
Årets overskud	-25,260	12,882		12,882	0,000

Driftsudgifterne er ekstraordinært påvirket af en udbetaling på 7,9 mio. kr. ved køb af ejendommen Howitzvej 11-13 og af 1,3 mio. kr. til køb af et nedlagt vandtårn (i forbindelse med køb af tilhørende grundareal, hvor købet af grunden finansieres af statslån).

I driftsindtægterne for 2003 indgår ca. 10 mio. kr., som er optjent i 2002 (salg af ydel-

ser til IT-Universitetet og specialpædagogisk støtte fra SU-styrelsen). Reelt udgør driftsresultatet i 2003 således kun ca. 3 mio. kr.

Af tabel 7 fremgår, at årets resultat iflg. driftsregnskabet på ca. 12,9 mio. kr. har forøget den akkumulerede opsparing af driftsbevillinger, som ved udgangen af 2003 herefter udgør ca. 41,0 mio. kr., der

videreføres. Der er forbrugt anlægsbevillinger for 0,2 mio. kr. Ved udgangen af 2003 videreføres anlægsbevillinger (statslån) på 57,3 mio. kr. til anvendelse i senere år til grundkøb og byggeri af etape 2 på Solbjerg Plads henholdsvis til etablering af pladsdannelse.

Tabel 7: Bevillingsafregning, driftsbevilling og anlægsbevilling

Mio. kr.	Hovedkonto		
	§19.23.01	§19.23.02	
	Driftsbevilling	Anlægsbevilling	
		Udgifter	Indtægter
Bevilling	537,600	36,200	0
Regnskab	524,718	0,204	0
Årets overskud	12,882	35,996	0
Akkumuleret overskud primo året	28,107	21,307	0
Akkumuleret overskud til videreførsel ultimo året	40,989	57,304	0

Se bemærkningerne til tabel 12 om udgifter til anlægsprojekter.

Udviklingen i CBS' driftsresultat og opsparing i perioden 1999 til 2003 fremgår af tabel 8. Indtægtsdækket virksomhed

samt tilskudsfinansieret forskning og andre tilskudsfinansierede aktiviteter indgår.

Tabel 8: Årets resultat og akkumuleret resultat

Mio. kr. årets priser	1999	2000	2001	2002	2003
Hovedkonto: 19.23.01 (Driftsbev.)					
Årets resultat	18,5	2,9	11,6	-25,3	12,9
Akkumuleret	38,9	41,7	53,4	28,1	41,0
Hovedkonto: 19.23.02 (Anlægsbev.)					
Årets resultat	-0,8	7,6	-3,8	7,2	36,0
Akkumuleret	10,2	17,9	14,1	21,3	57,3

CBS har siden 1999 sparet op med henblik på yderligere nødvendige investeringer i byggeriet Solbjerg Plads etape 1, udbygning af

campusområde, herunder Solbjerg Plads etape 2, Howitzvej 11-13, Howitzvej 60 samt Porcelæns haven, udvikling af uddannelserne samt styrkelse

af it-infrastrukturen. Opsparingen forventes reduceret i 2004 og de følgende år i forbindelse med bygningsinvesteringer.

Det akkumulerede resultat af den kommercielle indtægtsdækkede virksomhed, som

kun har et meget begrænset omfang, fremgår af tabel 9; de indtægtsdækkede aktiviteter

omfatter især informations- og dokumentationstjenester og undervisning.

Tabel 9: Akkumuleret resultat for Indtægtsdækket virksomhed

Mio. kr. årets priser	1999	2000	2001	2002	2003
I alt	0,506	0,962	1,539	1,259	1,229

Når den indtægtsdækkede virksomheds akkumulerede resultat er positivt efter afholdelse af alle omkostninger, herunder administrationsbidrag og andre bidrag til fællesudgifter, kan overskud overføres til forbrug under den almindelige virksomhed. Overskuddet overføres imidlertid ikke automatisk eller løbende, men efter konkret stillingtagen.

Omfanget af tilskudsfinansieret forskning fremgår af tabel 10, og andre tilskudsfinansierede aktiviteter i tabel 11. Indtægterne registreres i takt med, at der af de modtagne tilskudsmidler afholdes udgifter (retserhvervesprincippet). Det er et led i CBS' strategi i stigende omfang at tiltrække tilskud fra fonde og EU mfl. til finan-

siering af forskning. Tabel 11 viser, hvorledes udgifterne til den tilskudsfinansierede forskning fordelte sig på finansieringskilder i 2003. Indtægterne til den tilskudsfinansierede forskning har i 5-års perioden 1999-2003 udviklet sig således (løbende priser) 36 mio., 47 mio., 42 mio., 56 mio. og 54 mio. kr.

Tabel 10: Oversigt over Tilskudsfinansieret forskning

Mio. kr.	Indtægter
Statslige fonds- og programmidler	35,689
EU og andre internationale tilskudsgivere	5,034
Øvrige tilskudsgivere	13,528
I alt	54,251

Tabel 11: Oversigt over Andre tilskudsfinansierede aktiviteter

Mio. kr.	Indtægter
Statslige midler	4,166
EU og andre internationale tilskudsgivere	1,558
Øvrige tilskudsgivere	8,799
I alt	14,523

Regnskabet for den del af CBS' anlægsudgifter, som er finansieret ved statslån, fremgår af tabel 12.

Tabel 12: Igangværende anlægsprojekter

Mio. kr.	Byggestart	Forventet afslutnings tidspunkt	Årets statsudgift	Forventet totaludgift (Indeks 172,9)	Forventet statsudgift (Indeks 172,9)
Nybyggeri, 2. etape (Solbjerg Plads)	2000	2006	0,000	314,5	62,7
Etablering af Solbjerg Plads (pladسدannelse)	2000	2004	0,204	7,5	7,5

Årets udgift i tabel 12 viser ikke samtlige udgifter i forbindelse med anlægsprojekterne, men kun de i året udbetalte beløb fra den låneoptagelse, som sker i form af statslån (tilsvarende gælder for posten regnskab i tabel 7 ovenfor). Hovedparten af udgifterne finansieres ved realkreditlån, som ikke optræder i tabellerne.

CBS har i 2003 kun fået udbetalt statslån på 0,2 mio. fra Finansstyrelsen. Der er i alt til anlægsprojekter i 2003 afholdt udgifter for ca. 30,5 mio. kr. Af den forventede totaludgift

på 314,5 mio. kr. til nybyggeriet 2. etape Solbjerg Plads forudsættes 80% finansieret ved realkreditlån og 20% ved statslån.

Der er ikke afsluttet anlægsprojekter i 2003. Første etape af byggeriet på Solbjerg Plads blev taget i brug i slutningen af 1999, men på grund af uafklarede voldgiftssager kan anlægsudgiften endnu ikke opgøres endeligt. Det forventes, at afslutningen af disse sager, som ventes afgjort inden udgangen af 2005, vil resultere i afholdelse af udgifter.

Tabel 13: Personale

	2000	2001	2002	2003	Budget 2004
Ansatte omregnet til årsværk	987	1.018	1.110	1.140	1.175
Personaleomsætning			10%	13%	
Tilgang af ansatte	165	163	183	578	
Afgang af ansatte	148	115	85	572	

Oplysning om personaleomsætning og fra 2003 tilgang/afgang stammer fra Økonomistyrelsen.

Udviklingen i de samlede årsværk og i personaleomsætningen fremgår af tabel 13. Alt personale indgår i opgø-

relsen af årsværk. Til og med 2002 omfatter tallene for tilgang/afgang ikke timelønnet personale





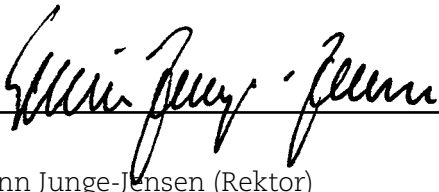
Kap4 Påtegning

Handelshøjskolen i Københavns årsrapport for 2003 er fremlagt i henhold til Finansministeriets bekendtgørelse nr. 188 af 18. marts 2001 om statens regnskabsvæsen mv.

(Regnskabsbekendtgørelsen) §41 samt Akt 63 11/12 2002. Årsrapporten giver et retvisende billede af Handelshøjskolens økonomiske og faglige resultater. For

så vidt angår de dele af årsrapporten, som svarer til det ordinære årsregnskab, er kravene i regnskabsbekendtgørelsens §39 opfyldt.

Frederiksberg den 30. marts 2004



Finn Junge-Jensen (Rektor)




Gert Bechlund (Universitetsdirektør)

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udviklings påtegning af årsrapporten sker i overens-

stemmelse med ovennævnte fremlæggelse.

København den 2. april 2004



Rudolf Straarup (Kommitteret)

Bilag 1

Aktivitets- og produktionsoplysninger

	1999	2000	2001	2002	2003
Ordinær uddannelse					
Antal studerende	8.640	9.324	9.962	10.588	11.014
Antal STÅ	5.661	5.818	6.221	6.594	7.366
Antal optagne (på bacheloruddannelser)	1.794	2.011	2.110	2.210	2.369
Heraf 1. prioritetsansøgere	1) 2.548	1.421	1.792	1.741	1.882
Gennemsnitsalder for optagne	22,00	22,02	22,18	22,35	22,46
Færdiguddannede, antal og gennemsnitsalder					
Bachelorer, antal	1.001	1.009	1.065	1.200	1.336
gennemsnitsalder	24,92	24,88	24,87	24,86	24,94
gennemsnitlig gennemførelstid	3,06	3,05	3,02	3,06	2,98
Kandidater, antal	781	793	879	936	927
gennemsnitsalder	28,23	28,44	28,79	28,80	28,72
gennemsnitlig gennemførelstid	3,56	3,66	3,68	3,57	3,58
Åben Uddannelse					
Antal deltagerbetalende STÅ	1.930	1.779	1.752	1.682	1.717
Færdiguddannede på hele uddannelser	2) 894	855	742	755	761
Forskeruddannelse					
Forskeruddannelsesårsværk, i alt	3) 150,6	94	106,5	106,8	118,9
Forskerstuderende pr. 31.12.	7) 183	184	199	175	180
mænd	117	114	120	108	107
kvinder	66	70	79	67	73
Godkendte (tildelte) afhandlinger, året	17	23	31	33	34
Internationaliseringstilskud					
Studerende, der udløser tilskud	785	932	1.058	1.227	1.417
Indgående	405	458	510	665	805
Udgående	380	474	548	562	612
Antal doktorgrader					
Antal doktorgrader	2	0	0	2	0

▶▶

	1999	2000	2001	2002	2003
Publikationer					
Antal forskningspublikationer i alt	1.068	1.036	1.111	1.217	1.246
Fremmedsprogede forskningspublikationer	301	339	353	391	451
afhandlinger og bøger	44	51	52	50	61
artikler i tidsskrifter og antologier	257	288	301	341	390
Nordisksprogede forskningspublikationer	330	330	406	388	377
afhandlinger og bøger	86	90	84	79	89
artikler i tidsskrifter og antologier	244	240	322	309	288
Bidrag i proceedings	223	185	172	208	214
Working papers	214	182	180	230	204
Anden skriftlig forskningsformidling i alt	327	326	380	369	529
Biblioteksoplysninger					
Udlån ekskl. fornyelser (nyt opg.princip)			723.285	920.204	1.115.701
Udlån ekskl. fornyelser (gl. opg.princip)	385.788	487.636			
heraf elektroniske udlån	97.515	194.869	321.029	526.236	734.029
Bestand bøger og serierpublikationer	281.122	292.898	296.322	297.207	306.209
Besøgende på biblioteket	301.379	426.811	775.104	877.885	1.009.167
Nettobygningsarealer					
Forskningsareal	13.512	14.431	14.431	14.431	14.083
Undervisningsareal	16.552	13.186	13.186	13.186	11.854
Øvrige arealer	4)	6.638	43.911	44.141	42.957
Samlet nettoareal	4)	36.702	71.528	71.758	68.894
Personaleforhold					
Antal ansatte omregnet til årsværk	982	987	1.018	1.110	1.140
Ansattes gns. alder	6)	41	43	43	38
Personaleomsætning i procent	5)			10,0	13,2
Fratrådte	6)	140	148	115	572
Tiltrådte	6)	154	165	183	578
Sygefravær (dage pr. ansat)	5)	5,3	6,1	4,8	3,7
Socialt kapitel, antal ansatte 4. kvartal	5)		18	24	28

▶▶

Noter til bilag1:

- 1) For år 1999 dækker tallene 1. prioritetsansøgere blandt ansøgerne, ikke blandt de optagne.
- 2) Tallet for 2001 er rettet i forhold til virksomhedsregnskab 2001 (fra 639).
- 3) Fra år 2000 er opgørelsesmetoden ændret til antal halvårsevalueringer divideret med 2.
- 4) Fra år 2000 bygger opgørelsen på delvis nye opgørelsesprincipper.
- 5) Økonomistyrelsens opgørelse.
- 6) Til og med 2002 excl. timelønnede. Fra 2003 Økonomistyrelsens opgørelse incl. timelønnede.
- 7) Summen afviger fra summen af de tilsvarende tal i tabel 4 og 5 på grund af forskellige opgørelsesmetoder.
Der vil blive taget initiativ til at fastlægge en ensartet opgørelsesmetode.

Bilag 2

Formålsopdelt udgiftsregnskab

Mio.kr., årets priser, excl. moms	1999	2000	2001	2002	2003
Ordinær uddannelse	158,324	156,738	188,529	216,911	222,874
Åben Uddannelse	71,206	69,885	69,727	82,993	95,065
Efteruddannelse					0,456
Ikke-videregående uddannelse					
International studenterudveksling	6,160	6,967	8,028	10,466	14,415
Kursusundervisning			0,055	0,001	
Uddannelse i alt	235,690	233,590	266,339	310,371	332,810
Basisforskning	74,347	79,480	86,393	93,678	125,894
Tilskudsfinansieret forskning	37,336	42,977	42,733	50,301	40,718
Kontraktforskning	0,154	0,613	0,079	0,013	2,190
Forskeruddannelse	26,505	23,783	20,991	24,092	15,979
Forskning i alt	138,342	146,853	150,196	168,084	184,781
Biblioteker	34,142	29,035	33,139	31,569	34,178
Øvrige	0,822	0,608	0,122	0,079	0,675
Andre faglige formål i alt	34,964	29,643	33,261	31,648	34,853
Bygningsdrift	19,056	25,129	28,055	27,978	38,938
Generel ledelse og administration.	29,579	42,260	43,961	42,560	32,286
Øvrige	4,742	7,658	9,923	11,109	16,729
Fællesformål i alt	53,377	75,047	81,939	81,647	87,953
Lejemål	52,602	34,345	34,499	35,979	35,387
Prioritetsydelse	9,004	29,980	30,559	31,216	31,305
Vedligehold og mindre byggearbejder	20,300	18,575	20,369	21,737	23,643
Kapitalformål i alt	81,906	82,900	85,427	88,932	90,335
Institutionsintern overførselsudgift	-0,620	12,702	5,777	10,152	14,496
Udgift i alt	543,659	580,736	622,940	690,834	745,228

Formålsfordelingen er sket på følgende måde: En mindre del af det samlede ressourceforbrug er formålskonteret direkte i forbindelse med udgiftsregistreringen i årets løb. Det gælder fortrinsvis de faglige områders udgifter til timelønnet undervisning og til en del forskningsprojekter. Andre udgifter henføres til bestemte formål med udgangspunkt enten i den enhed, der har været ansvarlig for udgiftsafholdelsen, eksempelvis biblioteket, eller med udgangspunkt i udgiftsarten, for eksempel husleje. De resterende udgifter er formålsfordelt på grundlag af forskellige sæt af fordelingsnøgler, der i hovedsagen er fastlagt med udgangspunkt i budgetteringen. 49% af udgifterne er fordelt ved fordelingsnøgler (i 2002 47%).

Der er for 2003 sket en justering af de anvendte fordelingsnøgler, som har været anvendt stort set uden ændringer gennem flere år. Justeringen for 2003 er sket med baggrund i dels regnskabstal, dels seneste budgettal. Der er foretaget en justering af forskningsandelen af de udgifter, som afholdes på fakulteterne; denne fordelingsnøgle benyttes på en stor del af CBS' samlede udgifter, hvorfor selv en mindre justering af procentsatsen får synlig effekt.

Forskningsandelen som fordelingsnøgle er generelt hævet fra tidligere typisk 34% til nu typisk 40%.

Der er endvidere foretaget en ny afgrænsning af "Generel ledelse og administration", hvilket har nedbragt andelen af udgifter, som henføres til dette formål. Nogle af de udgifter, som hidtil er henført til "Generel ledelse og administration", har kunnet afgrænses som henhørende under formålet uddannelse og andre - i mindre omfang - under formålet forskning. Udgifter til udvikling og drift af administrative it-systemer er blevet opdelt på formålet uddannelse, bygningsdrift og -vedligeholdelse (i mindre omfang) samt på øvrige fælles formål; udgifter til it-support af samtlige studerende og ansatte er i højere grad end hidtil fordelt på andre formål end generel ledelse og administration.

Der er ikke i denne forbindelse foretaget rekalkulation af de formålsopdelte regnskaber for tidligere år.