

Til bestyrelsen

## Indstilling vedr. ny organisations- og ledelsesstruktur

30. maj 2006

### 1. Indstilling

a. Det indstilles til bestyrelsen at træffe beslutning om:

- ophævelse af den nuværende fakultetsstruktur mhp at omdanne CBS til et monofakultært universitet
- nedlæggelse af prorektorstillingen
- nedlæggelse af de to nuværende stillinger som fakultetsdekan
- oprettelse af en fuldtidsstilling som uddannelsesdekan med det daglige ansvar for studierne under ordinær uddannelse
- oprettelse af en fuldtidsstilling som forskningsdekan med det daglige ansvar for institutter og forskningscentre

CA

Finn Junge-Jensen  
Rektor

b. Det indstilles, at ændringerne træder i kraft pr. 1. januar 2007, dog ikke for så vidt angår prorektorstillingen, der p.t. ikke er besat.

### 2. Baggrund

Bestyrelsen berørte ved flere lejligheder i løbet af 2005 kort spørgsmålet om den mest optimale organisations- og ledelsesstruktur for CBS. På baggrund af en skitse til mulig struktur, bad bestyrelsen på sit møde den 14. december 2006 mig arbejde videre med et forslag om at ophæve fakultetsstrukturen med henblik på fremlæggelse af et beslutningsoplæg på bestyrelsens junimøde.

Jeg nedsatte derfor i januar 2006 fire arbejdsgrupper med bred repræsentation fra CBS' enheder og medarbejdergrupper med henblik på at få belyst forskellige aspekter ved en sammenlægning af fakulteterne:

- Arbejdsgruppe 1: Udnyttelse af de faglige synergier inden for kultur og kommunikation mellem forskningsmiljøer på de to fakulteter
- Arbejdsgruppe 2: Økonomistyring
- Arbejdsgruppe 3: CBS' samlede support- og serviceopgaver
- Arbejdsgruppe 4: CBS' overordnede ledelsesstruktur

Arbejdsgruppernes overvejelser har løbende været drøftet i de relevante fora på CBS i løbet af foråret. De fire gruppers indstillinger<sup>1</sup> blev præsenteret for og diskuteret af CBS' faglige og administrative ledere på et seminar den 5. maj. Nærværende indstilling til bestyrelsen er udarbejdet på baggrund af tilkendegivelserne i denne proces.

---

<sup>1</sup> Hovedkonklusioner fra arbejdsgruppe 1 og 4 gengives i bilaget til dette notat. De fire arbejdsgrupperapporter kan rekvireres hos Charlotte Aller.

### 3. Formål med ændringerne

Udgangspunktet for forslaget er overvejelserne om de udfordringer CBS vil stå overfor i de kommende år. I den forbindelse har jeg valgt at fastholde matrixstrukturen, der efter min opfattelse fortsat vil sikre omstillingsevne og dynamik på uddannelsesområdet. På forskningsområdet forventer jeg behov for nye strukturer udover institutter og centre som følge af den øgede konkurrenceudsættelse af forskningsmidler, der bl.a. vil stille krav om intensiveret samarbejde på tværs af de eksisterende forskningsmiljøer.

#### Hovedudfordringer i de kommende år

I forbindelse med fastlæggelsen af Strategi 2010 og udarbejdelsen af udviklingskontrakten er de kommende års udfordringer blevet gennemdrøftet. Hovedperspektivet har været en øget international konkurrence og de nye markedsmuligheder. Følgende faktorer vil jeg fremhæve blandt de væsentligste:

- Bolognamodellen, der vil indebære øget studentermobilitet mellem universiteter ikke mindst på graduate niveau, vil medføre, at CBS i stigende grad skal konkurrere om de bedste studerende internationalt
- Gode placeringer på rankinglister og internationale akkrediteringer er nødvendige forudsætninger for CBS' internationale positionering
- Strategiske alliancer er i stigende grad nødvendige internationalt i relation til både uddannelser og forskning
- Øget behov for EU-forskningsmidler i et konkurrencepræget område
- Finansieringsgrundlaget skal styrkes gennem udvikling af efter- og videreuddannelsesaktiviteterne samt øget ekstern finansieret forskning

Regeringens globaliserings- og velfærdsreformudspil har føjet nye perspektiver til de kommende års udfordringer:

#### Forskning

Markant øget konkurrence om fremtidige midler – herunder basis-forskningsmidler. Der forventes større program/områdesatsninger på internationalt topniveau, der forudsætter kompetencer til tværgående/-tværinstituttlige samarbejdskonstellationer. Samtidigt tilføres væsentlig flere ressourcer i de kommende år, idet samfundsmæssig relevans af forskningen i højere grad skal dokumenteres og midler allokeres delvist i overensstemmelse hermed.

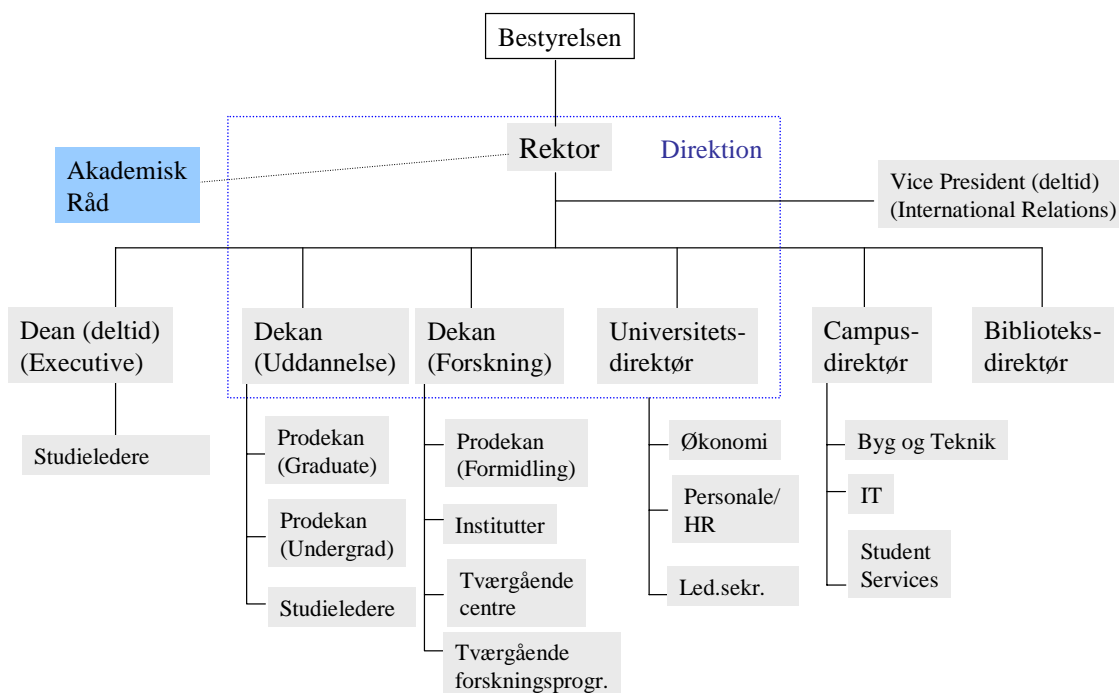
#### Formidling

Vægt på intensivt samspil med erhvervslivet og samfundet i øvrigt.

#### Uddannelser

Øget kvalitetskontrol og –udvikling, akkreditering, benchmarking, hurtigere gennemførelse og høj beskæftigelsesgrad. Øget indsats på efter- og videreuddannelsesområdet.

## 4. Organisationsdiagram



Jeg forventer at videreføre en deltidsstilling som dean med det daglige ansvar for executive-området og den overordnede strategiske samordning af hele efter- og videreuddannelsesområdet samt at fastholde oprettelsen af en fuldtidsstilling som campusdirektør med det daglige ansvar for den administrative support og service inden for bygningsudvikling, teknik og infrastruktur, IT, student services m.v.

Den organisatoriske placering af studieadministration (ordinær uddannelse) og øvrige student services kræver yderligere overvejelser, hvorfor jeg vil iværksætte en proces i det tidlige efterår for at få tilvejebragt et mere detaljeret beslutningsgrundlag. Den organisatoriske placering af CBS Learning Lab vil drøftes med relevante interessenter med henblik på en afklaring i løbet af efteråret.

## 5. Den videre proces

- Udarbejdelse af vedtægtsændringer samt godkendelse i bestyrelsen og VTU (hurtigst muligt)
- Udarbejdelse af plan for integration af de to fakulteter jf. arbejdsgruppe 1s anbefalinger (august)
- Udarbejdelse af stillingsbeskrivelser og dernæst opslag af dekanstillinger (august)
- Udarbejdelse af handlingsplan for økonomistyring på CBS jf. arbejdsgruppe 2s anbefalinger (snarest efter den nye universitetsdirektørs tiltrædelse)
- Udarbejdelse af plan for administrative support services samt afklaring af placering af studieadministration og øvrige student services jf. arbejdsgruppe 3s anbefalinger (efteråret)

Venlig hilsen

Finn Junge-Jensen  
Rektor

## Bilag

### Forventede effekter af ændring af fakultetsstrukturen

Arbejdsgruppe 1 om de faglige synergier konkluderer bl.a.:

Det er arbejdsgruppens vurdering på baggrund af de gennemførte diskussioner og analyser at der kan identificeres en række muligheder for at skabe en øget udveksling af fagligheder mellem de samfundsvidenskabelige og humanistiske forsknings- og uddannelsesmiljøer ved de to fakulteter, og at denne udveksling kan bidrage til egenudviklingen af de respektive miljøer, fremme kvaliteten af den tværvideenskabelige forskning, der i stigende omfang efterspørges af aftagere af CBS forskning, samt sikre såvel en bedre udnyttelse af lærerkræfter og eksisterende fagudbud som stimulere en fortsat udvikling af uddannelsesudbuddet ved CBS.

Det er (imidlertid) arbejdsgruppens vurdering, at en sammenlægning af fakulteterne og etableringen af en monofakultær organisation dels vil give et væsentligt incitament til de facto at tage fat på en nedbrydning af barriererne, bl.a. fordi disse i højere grad bliver synlige såvel på det faglige som det ledelsesmæssige niveau, og dels vil sammenlægningen etablere en organisatorisk og psykologisk nærhed, der i højere grad end det er tilfældet i den nuværende organisation vil stimulere til videnudveksling og fagligt samarbejde såvel på forsknings- som uddannelsessiden.

På *forskningsområdet* må en monofakultær organisation antages at styrke hvad der allerede i dag er CBS' kendetegn, nemlig en fleksibilitet og evne til at mobilisere de tvær- og multidisciplinære kompetencer, der stigende omfang er nødvendige for at kunne besvare de komplekse problemstillinger erhvervslivet og det øvrige samfund efterspørger løsninger på.. Det må dog betones, at den forskningsmæssige synergi ikke alene kan fremmes ved top-down initiativer eller eksterne krav til tværdisciplinære og problemorienterede forskningsindsatser, men også må gives muligheder for decentralt at vokse frem som en naturlig følge af øget synlighed, øget information om de enkelte forskningsmiljøers teoretiske perspektiver, metodologiske udgangspunkter og forskningsspørgsmål, gensidig faglig respekt for forskelligheden samt en øget åbenhed overfor at anvende sin disciplin i en forskningsmæssig sammenhæng, der er defineret af en problemorientering snarere en disciplinorientering. Det er arbejdsgruppens opfattelse at en monofakultær organisation kan fremme denne nødvendige decentrale udvikling.

På *uddannelsesområdet* må en monofakultær organisation antages at

- give endnu bedre muligheder for den matrixstruktur, som igennem en årrække har sikret faglig inspiration på tværs af traditionelle faggrænser, omstilling og udvikling på det økonomiske fakultet
- muliggøre en stærkere, samlet og ensartet indsats på tværs af alle uddannelser omkring kvalitetskontrol og –udvikling, ikke mindst m.h.t gennemførelse, tilfredshed, og beskæftigelse (og her tænkes også på det hastigt voksende pres omkring deltagelse i og positionering via akkreditering, benchmarking og ranking)
- sikre distinkte og kommunikerbare program- og kompetenceprofiler samt eliminere uhensigtsmæssige overlap de enkelte programmer imellem
- øge studentermobiliteten mellem vore programmer, også på tværs af det gamle fakultetsskel.

En monofakultær organisation vil - udover at stimulere den interne faglige synergi - også kunne forventes at give bedre muligheder for en 'ekstern faglig synergi' i form af en mere distinkt kommunikation til omverdenen om CBS' profil, uddannelsesudbud m.v.

### **Forventede effekter af ændringer i ledelsesstrukturen**

Arbejdsgruppe 4 om den overordnede struktur konkluderer bl.a.:

a. På *uddannelsesområdet* har CBS et godt udgangspunkt på alle de af regeringen nævnte indsatsområder. Den stigende internationale konkurrence betyder dog under alle omstændigheder et behov for øget indsats internationalt, og udviklingskontraktens mål kræver en tæt opfølgning.

En dekan med hovedansvar for uddannelse vil kunne forøge den strategiske indsats for uddannelser og pædagogisk udvikling.

Samtidig vil efter- og videreuddannelse kræve en særlig fokuseret opmærksomhed pga. markedets særlige forhold og udviklingsmuligheder. Det foreslås derfor at bibeholde en dean-stilling for executive-området med ansvar for tillige at koordinere en overordnet strategi for executive, HD og korte kurser (HHE).

b. På *forskningsområdet* vil regeringens udspil nødvendiggøre en markant øget støtte til internationalt særlig stærke eller potentielt stærke områder på CBS.

CBS' evne til at sammensætte stærke forskerteams på tværs af institutgrænser må endvidere udvikles for at kunne deltage i konkurrencen om de bevillinger til større område/program satsninger. Det vil være af afgørende betydning, at disse opgaver får maksimal opmærksomhed i de kommende år. En dekan for forskning og leder af institutter og centre vil få den centrale opgave at forestå opbygningen af en konkurrencedygtig organisering af forskerteams, store forskningsprogrammer mv.

c. For at sikre en samklang mellem uddannelse, forskning og support services på det strategiske niveau oprettes en egentlig *direktion* bestående af rektor, to dekaner og universitetsdirektøren. Institutledernes rolle vil ikke blive mærkbart forandret i relation til en overordnet ledelse, men nok i forhold til varetagelsen af de nye udfordringer, specielt i relation til tiltrækning af eksterne forskningsmidler og udvikling af elitemiljøer. Studielederens opgaver bliver udvidet med kravene om kvalitetsudvikling, gennemførelse, beskæftigelse, international positionering mv., hvilket også stiller krav til administrative support services.

d. Ansvar for *administrative support services*, især for så vidt angår økonomi og studieadministration, drøftes nærmere med inddragelse af anbefalingerne fra de øvrige arbejdsgrupper, herunder hvordan en tæt kobling mellem studieadministrative funktioner til de faglige miljøer kan fastholdes samtidig med at en høj ensartet kvalitet og løbende udvikling af support og systemer kan sikres. For CBS Executive og CBS Library foreslås de nuværende selvstændige administrative enheder opretholdt.

Placeringen af *CBS Learning Lab* bør overvejes nærmere.

Modellen for den overordnede ledelsesstruktur opererer med en *direktion* bestående af rektor, de to fuldtidsdekaner og universitetsdirektøren og herudover en udvidet ledergruppe i lighed med den nuværende.