



## Til Rektor Finn Junge-Jensen

### **Arbejdsgrupperapport vedr. "Fremtidig organisering af studieadministrative support services og student services"**

#### **1. Indledning, kommissorium og disposition**

Arbejdsgruppen har i perioden 26. juni til 30. september 2006 holdt 5 møder, hvoraf ét var et startmøde og ét var et heldagsseminar. Derudover har arbejdsgruppen deltaget i møder med henholdsvis studielederne, linie- og HD 2.dels sekretærer samt indhentet synspunkter fra Learning Lab. Endvidere er der modtaget tilkendegivelser fra en lang række medarbejdere i institut- og studieadministrationer, herunder i forbindelse med et heldagsseminar for studieadministrative medarbejdere.

Arbejdsgruppen har i denne rapport samlet tilkendegivelser og synspunkter, samt i en række tilfælde afgivet anbefalinger eller synspunkter. I den forbindelse har arbejdsgruppen dels foretaget nogle afgrænsninger i forhold til kommissoriet, dels drøftet og afgivet synspunkter på spørgsmål udover dette.

Arbejdsgruppen afgiver sine vurderinger og anbefalinger i fuld enighed. Den samlede arbejdsgruppen står derfor bag delrapporter og analyser i bilagene B, C, D og E. Bilag F er studiechefens redegørelse for ressourcesituation og behov for ressourcetilførsel. Øvrige bilag er kontekstuelle partsindlæg.

Arbejdsgruppens kommissorium og sammensætning findes som bilag A.

Rapporten disponeres således:

#### **1. Indledning, kommissorium og disposition**

#### **2. Afgrænsning i forhold til efter- og videreuddannelser**

### 3. Definitioner

### 4. Arbejdsgruppens anbefalinger

### 5. Ressourcer i studieadministrationen

#### Bilag:

- A Fremtidig organisering af studieadministrative support services og student services – arbejdsgruppens kommissorium
- B Sondring mellem studieadministration, undervisningsadministration og Student Services - delrapport
- C Referenceforhold på det studieadministrative område - delrapport
- D Organisering af det studieadministrative område - delrapport
- E Skematisk oversigt – studieadministration, undervisningsadministration, student services
- F Studieadministrationens resourcesituation
- G Det internationale Kontor (DIK)
- H Tilbage melding fra studielederne
- I Kommentarer fra Learning Lab
- J Tilbage melding vedr. STU-organisering
- K Studienævnssekretæren som studielederens højre hånd ...
- L Tilkendegivelse fra medarbejderne i Kombisekretariatet

## 2. Afgrænsning i forhold til efter- og videreuddannelse

Arbejdsgruppen har valgt ikke at gå ind i organisering, referencestruktur eller resourcesituation for CBS Executive, herunder HHE.

Gruppen har set dette som værende uden for opdraget, og mener i øvrigt at det nærmere samspil mellem studieadministration og student services i disse områder henholdsvis CBS i øvrigt om synergier, viden- og arbejdsdeling bør koordineres og udvikles af dekanerne for de respektive områder, i samarbejde med Fællesadministrationens ledelse.

For så vidt angår diplomuddannelserne er situationen anderledes. Her er studieadministrationen en integreret del af CBS' centrale studieadministration for så vidt angår HD 1. del og ED. Studiese-kretariatene for HD 2. del er decentralt placeret, og organisatorisk og fysisk en del af de relevante institutadministrationer.

Da CBS har besluttet at integrere diplomområdet i executiveområdet forestår der et arbejde med at undersøge hvorledes den organisatoriske integration af de relevante studieadministrationer skal gennemføres. Dette bør involvere diplområdets ledelse, executiveområdet, institutterne, den afgivende studieadministration og de berørte medarbejdere – og det bør ske hurtigst muligt for at reducere den aktuelle usikkerhed om fremtiden.

Arbejdsgruppen har derfor ikke set det som sin opgave at gå ind i diplområdets fremtidige studieadministrative betjening, udover at konstatere at arbejdsgruppen forventer at studiese-kretariatet for HD 1.del henholdsvis ED organisatorisk vil blive overført til executiveområdet. Endvidere forventer arbejdsgruppen at der må gennemføres en udredning af hvorledes den nødvendige koordinering af sekretariatsbetjeningen på HD 2.del i forhold til andre relevante instanser på executiveområdet som på CBS i øvrigt kan sikres..

## 3. Definitioner

Arbejdsgruppen har anvendt følgende 3-deling af det studieadministrative område i bred forstand:

- Undervisningsadministration
- Studieadministration

- Student Service aktiviteter

Ved *Undervisningsadministration* forstås administrative og serviceorienterede aktiviteter, der retter sig mod undervisningen og underviserne

Ved *Studieadministration* forstås administrative aktiviteter af overvejende forvaltningsmæssig karakter rettet mod uddannelsen, uddannelsesledelsen og de studerende

Ved *Student Service* forstås aktiviteter af overvejende servicepræget karakter rettet mod de studerende.

Der henvises i øvrigt til Bilag B og C.

Arbejdsgruppen definerer *en studieadministrativ klynge* som en enhed på ca. 5-10 medarbejdere placeret i et fysisk arbejdsfællesskab og refererende til en daglig leder. Den daglige leder har sin fysiske arbejdsplads sammen med enheden. Der bør være en fælles referenceramme for klyngen, f.eks. kandidatuddannelser, engelsksprogede uddannelser osv.

Der henvises i øvrigt til bilag D.

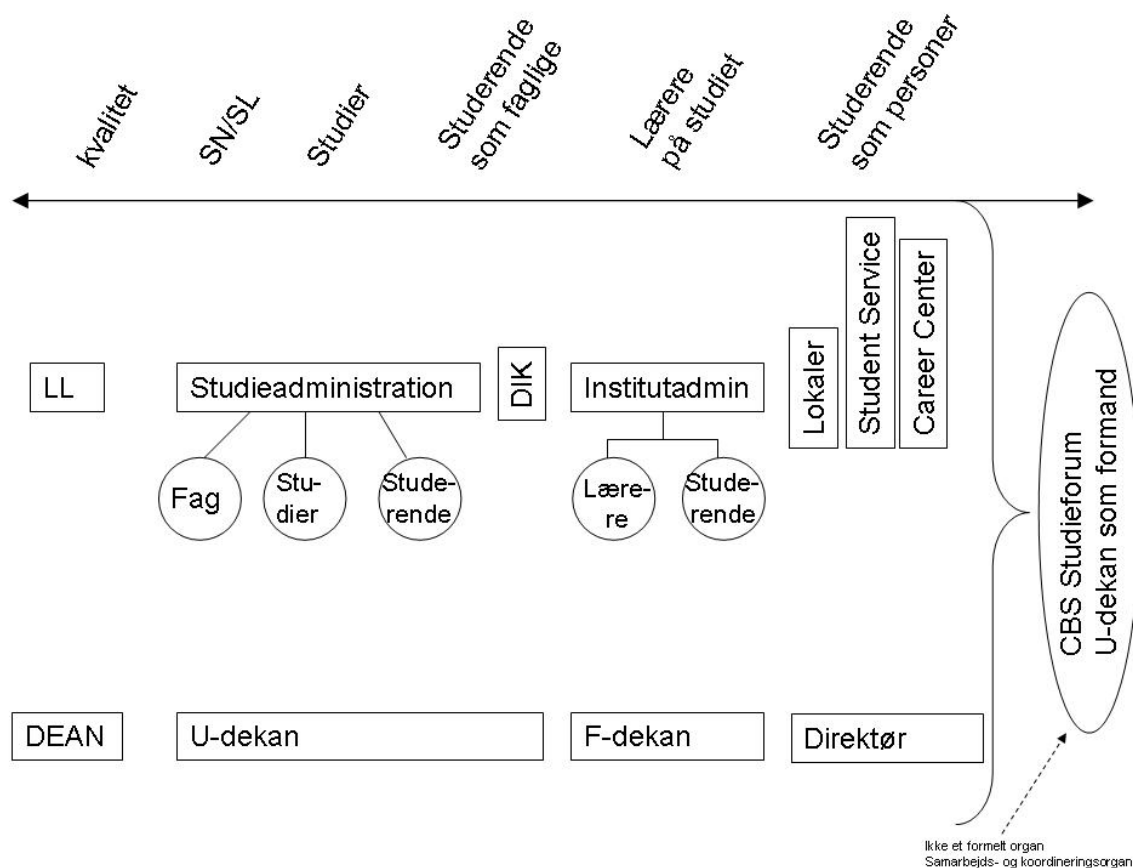
#### **4. Arbejdsgruppens anbefalinger**

Arbejdsgruppen har valgt tage udgangspunkt i følgende syn på de administrative services knyttet til uddannelserne (se figuren nedenfor). Den centrale pointe er at betragte den samlede indsats og det samlede behov som et kontinuum, der dermed får sin egen logik med hensyn til referenceforhold, og som understreger behovet for sammentænkning og koordinering på tværs, uanset hvor rektor beslutter at lægge de organisatoriske skel.

En række af de vigtigste udfordringer i studieadministrationen går på tværs af de mange forskellige enheder. Her må det sikres at de daglige referencelinier og afdelingers indplaceringer ikke modvirker samarbejdet på tværs. Det er derfor afgørende at få en koordinering bygget ind i den fremtidige struktur og de fremtidige arbejds måder.

Derfor foreslås det at der oprettes et uformelt samarbejds- og koordinerings-organ (f.eks. CBS studie forum), hvor uddannelsesdekanen naturligt kunne være formand. Andre deltagere kunne være forskningsdekan, en administrativ direktør, Learning Lab direktør, studiechef, osv. Ligeledes kunne der etableres et organ for koordineringen inden for campus facilities for at få de bedst mulige input og den bedst mulige sammenhæng i forhold til den fremtidige integrerede anvendelse af forskellige faciliteter såsom IT, bibliotek, lokaler osv.

Fora af denne art kunne med fordel have et udviklingsbudget til at finansiere de tværgående udviklingsprojekter.



Med henvisning til definitionerne af undervisnings- og studieadministration og student services kan en lang række aktiviteter umiddelbart indplaceres i 3-deligen. Men i visse tilfælde vil der være tale om aktiviteter i gråzonen mellem to af grupperne, hvor der for hver enkelt aktivitet må tages konkret stilling til, til hvilken gruppe den pågældende aktivitet skal henføres.

### Anbefalinger vedr. referenceforhold

Der henvises til bilag C for en nærmere uddybning.

1. Arbejdsgruppen anbefaler, at de aktiviteter, der efter definitionen og den nærmere afgrænsning, kan henføres til 'undervisningsadministration', som udgangspunkt placeres i institutsekretariaterne, og at varetagelsen af disse opgaver indgår i budgetforudsætningerne for institutsekretariaterne.

2. Når den nye struktur er på plads anbefales det, at man specifikt for hvert af de studier, hvor behovet skønnes at være til stede, foretager en grundig gennemgang af arbejdsfordelingen mellem studieseekretariatet og de institutsekretariater, der varetager undervisningsadministration på det pågældende studium, med henblik på at vurdere om opgavefordelingen bør justeres.

3. På baggrund af ovenstående er det arbejdsgruppens anbefaling, at de studieadministrative enheder, der er knyttet til uddannelsesområdet for heltidsuddannelserne i udgangspunktet henføres under dekanen for dette område, således at der kan ske en tættere samordning mellem den overordnede ledelse af uddannelsesområdet, studieledelsen og den administrative support (incl. betjeningen af studielederne og studienævnene)

Tilsvarende bør det i udgangspunktet gælde, at de studieadministrative enheder (Diplom- og master-uddannelserne), der er knyttet til Post Experience Education-området (PEE) skal henføres under PEE-Dean, således som dette allerede i dag er tilfældet for så vidt angår master-uddannelserne.

4. Arbejdsgruppen anbefaler, at studiesekretariaterne for CMI og E-buss overføres til studieadministrationen pr. 1. januar 2007, når fakultetsopdelingen ophører og uddannelsesdekanen tiltræder.

5. Arbejdsgruppen anbefaler, at uddannelsesdekanen gennemfører sådanne drøftelser primo 2007, således at en eventuel overførsel af linjeseekretærene fra institutterne til et samlet cand.merc.-sekretariat kan være på plads pr. 1. 9. 2007.

6. Arbejdsgruppen anbefaler, at de relevante parter (Dean og direktør for PEE-området, studielederen for HD 1.del, studiechefen og den ansvarlige fuldmægtig for HD 1.delssekretariatet) snarest gennemdrøfter denne problemstilling, således at der i god tid inden 1. 1. 2007 kan være afklaring om HD 1.dels-sekretariatets fremtidige organisatoriske placering.

Den fysiske placering forventes ikke nødvendigvis at blive ændret uanset udfaldet af ovenstående. Også dette bør imidlertid afklares.

7. Arbejdsgruppen anbefaler, at Studiesekretariatet for Efter- og videreuddannelse på FSKK udskilles af 'sprog-klyngen' i studieadministrationen og overføres til PEE-Dean pr. 1. 1. 2007. Forinden bør der dog ske en nærmere drøftelse og vurdering af problemstillingen mellem de berørte parter.

Den fysiske placering forventes ikke nødvendigvis at blive ændret uanset udfaldet af ovenstående. Også dette bør imidlertid afklares.

8. Arbejdsgruppen anbefaler at 'Student Service' placeres i fællesadministrationen under universitetsdirektøren.

9. Arbejdsgruppen anbefaler, at man fastholder Studievejledningen som en del af studieadministrationen.

10. På det foreliggende grundlag anbefaler arbejdsgruppen, at DIK i sin helhed henføres under uddannelsesdekanen og opretholdes som selvstændig enhed med direkte reference til dekanen.

11. Arbejdsgruppen anbefaler, at administrationen af ISUP fremover i højere grad behandles som et fælles projekt mellem DIK og studieadministrationen (dog stadig med forankring i DIK), og at uddannelsesdekanen, når den nye organisation er på plads, iværksætter et arbejde med henblik på at etablere de nødvendige strukturer og processer for ISUP.

#### **Anbefalinger vedr. organiseringen**

Der henvises til bilag D for en nærmere uddybning.

12. Arbejdsgruppen anbefaler at studieadministrationen centraliseres og de studieadministrative medarbejdere organiseres i et antal klynger hver med et vist arbejdsfællesskab.

13. Arbejdsgruppen definerer en studieadministrativ klynge som en enhed på ca. 5-10 medarbejdere placeret i et fysisk arbejdsfællesskab og refererende til en daglig leder. Den daglige leder har sin fysiske arbejdsplads sammen med enheden. Der skal være en fælles referenceramme for klyngen, f.eks. kandidatuddannelser, engelsksprogede uddannelser osv. Det fysiske fællesskab er en vigtig forudsætning for medarbejdernes mulighed for sparring, videndeling og kompetenceudvikling i det daglige samarbejde.

14. Arbejdsgruppen anbefaler at IBA indgår i studieadministrationen som en studieadministrativ klynge. Endvidere at lokaleenhed og eksamenstilsyn defineres som student services og flyttes til Universitetsdirektørens område.

15. Arbejdsgruppen anbefaler, at der etableres et ledelsesteam for studieadministrationen bestående af studiechef og souschef og at der i hver af de studieadministrative klynger udnævnes en daglig leder.

16. Arbejdsgruppen anbefaler, at den fysiske spredning af studieadministrative klynger bibeholdes. I videst muligt omfang tilstræbes det, at klyngerne placeres i fysisk nærhed af de studerende såvel som med nærhed til de (institut)faglige miljøer, som der samarbejdes med.

#### **Anbefalinger vedr. ressourcer**

Se bilag F for en nærmere uddybning.

17. Det er arbejdsgruppens vurdering at der selv i den fremtidige situation hvor viden og kompetencer er genopbygget må prioriteres flere ressourcer til studieadministration. Arbejdsgruppen finder det herunder sandsynliggjort at kombinationssekretariatet bør tilføres et årsværk snarest muligt,

#### **5. Ressourcer i studieadministrationen**

Det er arbejdsgruppens opfattelse at ressourcesituationen generelt er meget presset i de studieadministrative enheder og på det internationale kontor. Arbejdsgruppen har mange observationer der peger i den retning, og refererer iøvrigt til nøgletal, indikatorer og anbefalinger i bilag F.

Arbejdsgruppen ønsker i særlig grad at kommentere tre kritiske problemstillinger, der bør prioriteres i det kommende arbejde:

- Ledelsesunderskud
- Dræn af viden
- Ressourcemangel

Ledelseskapaciteten i studieadministrationen er efter arbejdsgruppens opfattelse utilstrækkelig, ikke mindst i en situation med stort pres på ressourcerne, mange nye medarbejdere og tab af viden fordi erfarne medarbejdere holder op eller er syge.

Det er baggrunden for arbejdsgruppens anbefalinger ovenfor om ledelse i de enkelte klynger såvel som overordnet i studieadministrationen.

Flere klynger i studieadministrationen har i særlig grad mistet erfarne medarbejdere og derved tabt en viden, der kun langsomt genskabes. Arbejdsgruppen betragter kombinationsstudiernes sekretariat som særligt hårdt ramt, ligesom også de sproglige uddannelsers sekretariatet er belastet heraf.

En umiddelbar analyse af den administrative kompleksitet forstået som antallet af studerende, antallet af studieordninger samt antallet af studienævn udpeger det sproglige sekretariat, kombi-sekretariatet samt IBA som klynger med en særligt udfordrende administration, der henholdsvis forstærkes eller afbødes af den aktuelle stabs kompetencer, i form af erfarne medarbejdere med viden, eller mangel på samme.

Arbejdsgruppen er endvidere informeret om at der er etableret nye uddannelser (cand.soc. henholdsvis BA i Information Management) uden at der endnu er taget skridt til at styrke studieadministrationen.

Venlig hilsen

På arbejdsgruppens vegne

Gert bechlund  
Formand

## Bilag A

7. juni 2006

CA  
Jnr 11-0044/03-0956  
Charlotte Aller  
Chefkonsulent  
Dir. tlf.: 38 15 26 89  
ca.ls@cbs.dk

### **Fremtidig organisering af studieadministrative support services og student services**

Langt de fleste forhold omkring CBS' fremtidige organisations- og ledelsesstruktur er afklaret i forbindelse med forårets arbejde i diverse fora – herunder de fire arbejdsgrupper. Bestyrelsen forventes at tiltræde rektors indstilling om ny struktur på mødet 15. juni 2006.

To centrale områders fremtidige organisering er dog ikke afklaret på nuværende tidspunkt: Studieadministrative support services og student services. For at kvalificere rektors beslutningsgrundlag nedsættes en arbejdsgruppe, hvis udgangspunkt vil være rapporterne fra forårets arbejdsgrupper samt rektors indstilling til bestyrelsens junimøde om ny struktur. Arbejdsgruppens arbejde skal være tilendebragt senest den 1. oktober.

#### **Arbejdsgruppens opgaver**

Arbejdsgruppen forventes at indlede sit arbejde med at definere begreberne "studieadministrative support services" hhv. "student services".

Arbejdsgruppen skal som minimum adressere

- referencestruktur for de to områder med udgangspunkt i den nye organisations- og ledelsesstruktur på CBS
- organiseringen af de studieadministrative services, herunder kombinationsuddannelserne og cand.merc.-linjerne
- organiseringen af student services

For hvert af de tre hovedtemaer bedes opstillet 2-3 mulige scenarier ledsaget af beskrivelser af fordele og ulemper ved hvert enkelt for de primære interessenter: De studerende, underviserne, de administrative medarbejdere og ledelsen – herunder studielederne. Desuden beskrives økonomiske konsekvenser i relevant omfang.

Gruppens forslag skal tage højde for de udfordringer, CBS står overfor i forlængelse af regeringens globaliseringsudspil samt udviklingskontraktens målsætninger. Desuden skal forslagene sikre en høj, ensartet kvalitet i de administrative services, en høj leverancesikkerhed (dvs. minimal sårbarhed) samt muligheder for løbende udvikling af support og systemer.

Arbejdsgruppen skal sikre, at alle primære interessentgrupper involveres i arbejdet. Dette kan f.eks. ske ved at nedsætte undergrupper for hvert af de enkelte hovedtemaer, afholdelse af seminarer, oprettelse af diskussionsfora på intranet el.lign.

### **Arbejdsgruppens sammensætning**

Direktør Gert Bechlund – formand for gruppen

Dekan Søren Barlebo Rasmussen, FSKK

Studiechef Annette Juhl Hansen

Sekretariatsleder Kirsten Lange, IBA

Stud.merc.EMF, medlem af bestyrelsen Maja Gottschalk Andersen

Stud.merc.(dat), medlem af bestyrelsen Christian Kryger

Director Sven Junghagen, GSB

Institutleder Carsten Sørensen, FIN

Studieleder Dorte Kronborg, MØK

Studienævnsssekretær Pia Houlberg, KOM (tidl. linjeseekretær)

Studienævnsssekretær Karoline Lundholt, IBA

Institutsekretariatsleder Kirsten Flagstad, INF

Chefkonsulent Thomas Werner Hansen

AC fuldmægtig Mette Kloch, DIK

Chefsekretær Pernille Risegaard – sekretær for gruppen

Finn Junge-Jensen

Rektor

## Bilag B

### Sondring mellem studieadministration, undervisningsadministration og Student Services

Arbejdsgruppen har valgt også at inddrage de undervisningsadministrative opgaver i arbejdet. Hermed finder vi, at vi kan præsentere et mere fyldstgørende billede af de forhold af forvaltningsmæssig og servicemæssig karakter, som vedrører vores studerende og vore uddannelser.

Der er ikke i dette oplæg taget stilling til nogen former for organisering af arbejdet – hvem gør hvad – men alene fokuseret på de forskellige processer og ”puttet” disse i kasser.

Den bærende definition har været:

- ✓ Ved *Undervisningsadministration* forstås administrative og serviceorienterede aktiviteter, der retter sig mod undervisningen og underviserne
- ✓ Ved *Studieadministration* forstås administrative aktiviteter af overvejende forvaltningsmæssig karakter rettet mod uddannelsen, uddannelsesledelsen og de studerende
- ✓ Ved *Student Service* forstås aktiviteter af overvejende servicepræget karakter rettet mod de studerende.

Et overordnet succeskriterium i den neden for skitserede opdeling mellem disse tre elementer er:

”Ingen må være i tvivl om, hvor de skal henvende sig i forbindelse med løsning af et givent problem eller i forbindelse med modtagelse af en bestemt type service samt at de administrative processer omkring studierne forløber lettere til gavn for såvel studerende som medarbejdere”

Et andet vigtigt succeskriterium, der efter gruppens mening skal tilgodeses, når en fremtidig opdeling og organisering skal implementeres, er:

”Gennemsigtighed, således at alle – institutter, administration og studerende – har fuld klarhed over og accept af, hvem der har ansvaret for udførelsen af hvilke opgaver og services”.

## Bilag C

28. september 2006

### Referenceforhold på det studieadministrative område i fremtiden - scenarier, overvejelser og anbefalinger

#### 1. Indledende bemærkninger

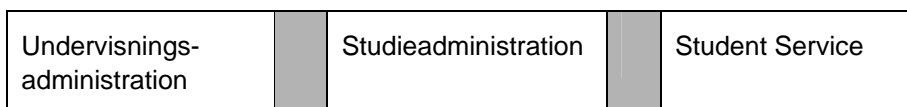
Der er i det følgende anvendt følgende 3-deling af det studieadministrative område i bred forstand:

- Undervisningsadministration
- Studieadministration
- Student Service aktiviteter

Ved *Undervisningsadministration* forstås administrative og serviceorienterede aktiviteter, der retter sig mod undervisningen og underviserne

Ved *Studieadministration* forstås administrative aktiviteter af overvejende forvaltningsmæssig karakter rettet mod uddannelsen, uddannelsesledelsen og de studerende

Ved *Student Service* forstås aktiviteter af overvejende servicepræget karakter rettet mod de studerende.



En lang række aktiviteter kan umiddelbart indplaceres i denne 3-deling. Men i visse tilfælde vil der være tale om aktiviteter i *gråzonen* mellem to af grupperne, hvor der for hver enkelt aktivitet må tages konkret stilling til, til hvilken gruppe den pågældende aktivitet skal henføres.

[Eksempel: En række opgaver knyttet til eksamensplanlægning og eksamensafvikling kan efter ovenstående definitioner ikke entydigt henføres til enten undervisningsadministration eller studieadministration].

Endvidere skal forudskikkes den væsentlige bemærkning, at opdelingen primært skal tjene til at etablere et vist grundlæggende rationale - en *raison d'être* -, der kan tjene som udgangspunkt for en drøftelse af opgavernes referencemæssige placering i ledelsesstrukturen og deres nærmere organisering, mens det, når det kommer til den faktiske indplacering af opgaverne, kan vise sig hensigtsmæssigt at opgaver, der ud fra en strikte anvendelse af definitionen skulle placeres i to forskellige grupper, ud fra andre hensyn (hensigtsmæssighed, praktiske forhold, personalekvalifi-

kationer el. lign.) kan vise sig formålstjenligt at placere dem i en og samme gruppe, selvom det bryder den formelle grænsedragning.

[Eksempler: 1) Studievejledningen vil efter definitionen være en Student Service aktivitet, men andre hensyn kan tale for, at den fastholdes i samvær med studieadministrationen. 2) Visse undervisningsadministrative opgaver kan måske med fordel varetages mere rationelt af studieadministrationen; IBA har i dag aftale med de involverede institutter om noget sådant. 3) DIK rummer helt åbenbart opgaver, der kan henføres til henholdsvis Student Service og studieadministration. Hensynet til de internationale studerende kan begrunde at opgaverne også fremover holdes sammen i en og samme enhed – uanset hvor den nærmere placeres].

## 2. Overordnet om referencemulighederne

Med afsæt i etableringen af en kommende direktion bestående af rektor, de to dekaner for hhv. forskning og uddannelse samt universitetsdirektøren, vil de overordnede referencemuligheder kunne afgrænses til følgende 3 muligheder, idet muligheden for at henlægge studieadministrative opgaver direkte under rektor forekommer meningsløs:

1. Forskningsdekanen
2. Uddannelsesdekanen
3. Universitetsdirektøren

*Ad. 1. Forskningsdekanen.* I praksis vil en formel placering under forskningsdekanen være ensbetydende med at de pågældende opgaver varetages i de respektive institutadministrationer.

*Ad. 2. Uddannelsesdekanen.* Det skal her bemærkes, at uddannelsesdekanens område i realiteten er opdelt i 2 selvstændige dekan-områder, idet fuldtidsuddannelserne (bachelor og kandidat) henhører under den egentlige uddannelsesdekan (Udd-dekan), mens deltidsuddannelserne (diplom og master) henhører under dean for Post Experience Education (PEE-Dean), der ganske vist ikke indgår i direktionen, men som har selvstændig reference til rektor. I det efterfølgende skema, dækker kolonnen 'uddannelsesdekan' derfor over to forskellige enheder og ledere afhængigt af om der er tale om fuldtids- eller deltidsuddannelser.

*Ad. 3. Universitetsdirektøren.* Da det nu er klart at Fællesadministrationen forbliver en fælles enhed ledet af en direktion bestående af universitetsdirektøren og direktøren for Campus Facilities, falder det uden for arbejdsgruppens opgave, at tage stilling til den nærmere ressortplacering i Fællesadministrationen. Opgaver der foreslås placeret i Fællesadministrationen er derfor i det følgende alle henført til universitetsdirektøren i dennes egenskab af chef for den samlede fællesadministration.

Med de 3 opgaveområder afgrænset i afsnit 1 og de 3 ovennævnte referencemuligheder kan de mulige scenarier for den referencemæssige placering således udtømmende afdækkes med det nedenstående skema. Der kan herefter gennemføres en analyse og afvejning af fordele og ulemper ved de forskellige muligheder.

Enkelte muligheder synes dog på forhånd at kunne udelukkes af diskussionen: Student Service-området omfatter aktiviteter, der går på tværs af studierne. Det forekommer derfor ikke meningsfuldt at placere disse under forskningsdekanen givet det ovenfor anførte om, at det i realiteten betyder en placering i et institutsekretariat. Vi ser derfor bort fra denne kombination.

For andre kombinationer, vil der i givet fald ikke kunne blive tale om en total løsning: Således vil en placering af studieadministrationen under forskningsdekanen (altså i institutsekretariatene)

forudsætte, at der kan identificeres et institut som det naturlige hjemsted for en uddannelse. Dette lader sig gøre for de fleste kombinationsuddannelser, men f.eks. ikke for HA og de sproglige bacheloruddannelser. Det synes derfor mest logisk, at denne placering udelukkes som udgangspunkt, hvilket ikke er til hinder for, at der efterfølgende kan ske en udplacering i de tilfælde, hvor det måtte findes mest hensigtsmæssigt.

Endelig vil placeringsmuligheden for visse opgaver være afhængig af, hvordan andre opgaver bliver placeret: Det forekommer således ikke meningsfuldt at placere undervisningsadministration (eller udvalgte opgaver herunder) under universitetsdirektøren eller uddannelsesdekanen med mindre studieadministrationen 'i forvejen' er placeret i samme regi, da begrundelsen skulle være, at de pågældende undervisningsadministrative opgaver mest hensigtsmæssigt kan løses i tæt samspil med de studieadministrative opgaver.

Tiden har ikke tilladt en tilbundsgående analyse af fordele og ulemper ved samtlige muligheder, men vi har i de følgende afsnit anført nogle overvejelser baseret på vores drøftelser og de tilkendegivelser arbejdsgruppen har modtaget fra forskellige fora, herunder vores anbefalinger af, hvilke placering vi i enighed finder mest hensigtsmæssig som udgangspunkt:

	Forskningsdekan	Uddannelsesdekan (Dean for Post Exp. E)	Universitetsdirektør
Undervisningsadm.	<b>Arbejdsgruppens anbefaling</b>	Kun hvis studieadm. også er placeret her	Kun hvis studieadm. også er placeret her
Studieadministration	Ikke som totalløsning	<b>Arbejdsgruppens anbefaling</b>	
Student Services	Ikke realistisk (jf. ovenfor)		<b>Arbejdsgruppens anbefaling</b>

### 3. Specifikt vedr. undervisningsadministration

Når undervisningsadministrationen er defineret som de administrative og serviceorienterede aktiviteter, der er rettet mod undervisningen og underviserne, forekommer det naturligt, at opgaverne er placeret tættest muligt på underviserne i deres respektive institutmiljøer – og dermed i institutsekretariatene.

Definitionen rækker imidlertid ikke til at foretage en skarp sondring mellem, hvilke aktiviteter, der skal henføres til 'undervisningsadministration' respektiv 'studieadministration'. Som indledningsvist nævnt, kan der peges på en række opgaver, der befinder sig i grænsefladen eller gråzonen mellem de to områder. Studielederne har da også udtrykt ønske om en tydeliggørelse af grænsefladen mellem undervisnings- og studieadministrative opgaver. Der er derfor behov for en konkret og detaljeret gennemgang af de opgaver, hvor der kan være tvivl om placeringen. I tilknytning hertil vil der samtidig være grundlag for at overveje, hvorvidt den opdeling og arbejdsdeling, der findes i dag, er hensigtsmæssig, eller om 'snittet' med fordel kan lægges lidt anderledes.

Arbejdsgruppen anbefaler, at de aktiviteter, der efter definitionen og den nærmere afgrænsning, kan henføres til 'undervisningsadministration', som udgangspunkt placeres i institutsekretariaterne, og at varetagelsen af disse opgaver indgår i budgetforudsætningerne for institutsekretariaterne.

Dette er som tidligere nævnt ikke til hinder for, at den faktiske håndtering af en undervisningsadministrativ opgave kan være henlagt til en studieadministration, hvis dette forekommer mere hensigtsmæssigt, og der kan etableres en aftale parterne imellem om at overføre opgaven mod behørig betaling eller anden resourceoverførsel. Det er i den forbindelse blevet fremført - bl.a. af studielederne - at det ofte ikke virker logisk for underviseren, at nogle opgaver skal løses i studiesekretariatet og nogle i institutsekretariatet. Der bør derfor ses på, om nogle af opgaverne kan omfordres, for at give VIP en bedre helhedsoplevelse. (Muligvis er problemstillingen mest udtalt på de mindre kombinationsuddannelser.)

Når den nye struktur er på plads anbefales det, at man specifikt for hvert af de studier, hvor behovet skønnes at være til stede, foretager en grundig gennemgang af arbejdsfordelingen mellem studiesekretariatet og de institutsekretariater, der varetager undervisningsadministration på det pågældende studium, med henblik på at vurdere om opgavefordelingen bør justeres.

#### 4. Specifikt vedr. studieadministration

Spørgsmålet om studieadministrationens placering rummer i realiteten to forskellige typer overvejelser:

- a) *Decentral versus central placering*, dvs. placering på institutterne (under forskningsdekanen) eller i en samlet studieadministration (under enten uddannelsesdekanen eller universitetsdirektøren)
- b) Hvis central placering: placering under *faglig ledelse (uddannelsesdekan) eller administrativ ledelse (universitetsdirektør)*.

##### Ad. a) *Decentral versus central placering*

Det er studieadministrationens opgave og pligt at få vore studier til at fungere indenfor rammerne af udefra kommende betingelser, love og bekendtgørelser, at opfylde de myndighedskrav, det medfører og at sikre gode, smidige forløb for studerende og undervisere. Mange af de hermed forbundne opgaver er forvaltningsmæssigt tunge, og det er afgørende at sikre korrekt og rettidig administration.

Argumenterne for, at denne opgave løses bedst i en samlet, fælles studieadministrationen er følgende:

- Den enkelte medarbejder indgår i et studieadministrativt fagligt miljø, hvor der sikres adgang til daglig sparring og videndeling
- Der sikres gode muligheder for, at den samlede gruppe af studieadministrative medarbejdere til stadighed bliver opdateret om ændringer og nye forhold
- Øgede muligheder for videreudvikling af de studieadministrative processer og udvikling af ny viden i et miljø af ligesindede
- Mulighed for synergi og optimering af studieadministrative funktioner, ved at løfte en række opgaver på tværs
- Sårbarheden ved sygdom, ferie og afsked mindskes væsentligt, fordi der er et netværk af studieadministrative medarbejdere at trække på

Argumenterne for en decentralisering af (visse) studiesekretariater er helt overvejende af faglig karakter:

- Det har betydning for de studerendes kvalitetsoplevelse af det studie, de går på, samt for deres oplevelse af undervisningsmiljøet.
- Bedre servicering af studerende og undervisere
- Mulighed for team-organisering af VIP-TAP på institut
- Større opgavebredde og -dybde for medarbejder
- Øget synlighed af den enkeltes arbejde og indsats

*Ad. b) Placering under (uddannelses)dekan eller (campus)direktør*

Den nye struktur med nedlæggelse af de faglige hovedområder til fordel for en opdeling på hhv. forskning og uddannelse (x 2) giver god anledning til at sikre en tættere sammenhæng mellem 'produktionsområderne' og den tilhørende administrative support.

Med en sådan opdeling - og en dekan for hvert af de 2 (de facto 3) områder - forekommer det ikke hensigtsmæssigt endsige logisk, at de tilknyttede administrative funktioner ikke fremover henhører under dekanerne, men er placeret i fællesadministrationen under universitetsdirektøren. I realiteten gælder dette da også kun et spørgsmål i relation til uddannelsesdekanen, idet Dean for Executive hele tiden har været og fortsat vil være chef for det administrative personale, der henhører under hans område, ligesom institutadministrationerne fremover vil blive placeret indenfor forskningsdekanens ressort i og med at institutlederne refererer til forskningsdekanen. På samme måde henhører det administrative personale på hhv. biblioteket og CBS LL også under de pågældende direktører.

En placering af studieadministrationen i fællesadministrationen betyder, at den formelle (og ofte også reelle) afstand mellem studielederne og 'deres' studiesekretariater bliver unødigt stor, idet 'forbindelsespunktet' formelt er rektor. Der kan derfor ske ændringer i sekretariatsstrukturen (som det netop har været tilfældet i flere omgange), uden at studielederne føler, at de har indflydelse på disse, - og hvor også dekanen må konstatere, at det er "uden for hans gebet".

Ved studieledernes drøftelse af den fremtidige organisering af studieadministrationen (jr. bilag I, 2) var der da også bred enighed om, at det synes oplagt, at studieadministrationen fremover bør referere til uddannelsesdekanen.

Historisk har studieadministrationen (med de enkelte studiesekretariater) været organiseret i skiftende konstruktioner. Med vedtagelsen af den foregående universitetslov (fra december 1992) blev fakultetsadministrationen i sin helhed (fakultetssekretariatet og studiesekretariaterne) flyttet fra administrationschefen til dekanerne, der således blev kontorchefens foresatte. Dermed blev dekanerne 'forbindelsespunktet' mellem studielederne og de respektive studiesekretariater. Ved den administrative omlægning og centralisering af administrationen pr. 1. januar 2001 blev fakultetsadministrationen (incl. studiesekretariaterne) igen flyttet fra dekanens til universitetsdirektørens område, idet studiesekretariaterne blev samlet under en fælles studiechef. Dette var en logisk konsekvens af, at man ønskede at sammentænke og harmonisere studieadministrationen på de to fakulteter, hvorfor den nødvendigvis måtte trækkes ud af dekanens område. Men med en dekan for hele CBS' uddannelsesvirksomhed vil man kunne opretholde en samlet studieadministration selvom den placeres under dekanen.

Som den overordnede ansvarlige for såvel kvaliteten som økonomien i CBS's samlede uddannelsesportefølje vil uddannelsesdekanen naturligt have den stærkeste tilskyndelse til at få studieadministrationen til at fungere optimalt, både ved at sikre at der afsættes de fornødne ressourcer til

at sikre høj driftssikkerhed og serviceniveau, og ved at sikre at ressourcerne anvendes optimalt i kraft af rationel og effektiv arbejdsorganisering.

En af de åbenlyse fordele vil således være, at der fremover kan ske en samlet, overordnet bevillingsudfletning til uddannelserne og den tilhørende uddannelsesadministration. Som det har været hidtil sker der allerede i den indledende hovedfordeling en adskillelse mellem bevillingerne til fællesadministrationen (inkl. studieadministration) og til fakulteterne (der herefter yderligere opdeles til forsknings- og uddannelsesformål; sidstnævnte dog uden midlerne til den administrative support). Dette princip betyder, at man på studierne oplever dels at få tildelt en relativ lav andel af de STÅ-indtægter, som uddannelserne tjener hjem (hvilket er et evigt tilbagevendende tema i drøftelsen med studielederne), og dels at man ikke har indflydelse på omfanget og indholdet af den studieadministrative support, herunder om denne mest hensigtsmæssigt skal etableres i særlige studieadministrative enheder eller i regi af institutsekretariater. Bevillingsmodellen vil således i højere grad kunne komme til at ligne den, der i dag anvendes på Executive-området, hvor området af de tildelte ressourcer selv finansierer studieadministrationen ud fra en vurdering af hvilket serviceniveau, der er ønskeligt og muligt ud fra de givne ressourcer.

#### *Samlet vedr. studieadministrationens placering og implikationerne heraf*

På baggrund af ovenstående er det arbejdsgruppens anbefaling, at de studieadministrative enheder, der er knyttet til uddannelsesområdet for heltidsuddannelserne i udgangspunktet henføres under dekanen for dette område, således at der kan ske en tættere samordning mellem den overordnede ledelse af uddannelsesområdet, studieledelsen og den administrative support (incl. betjeningen af studielederne og studienævnene).

Tilsvarende bør det i udgangspunktet gælde, at de studieadministrative enheder, der er knyttet til Post Experience Education-området (Diplom- og master-uddannelserne) skal henføres under PEE-Dean, således som dette allerede i dag er tilfældet for så vidt angår masteruddannelserne.

Af det anlagte princip følger, at de studieadministrative enheder/ opgaveområder, som i dag ikke er placeret i studieadministrationen men decentralt på et institut, fremover *i udgangspunktet* skal henhøre under uddannelsesdekanen respektiv under PEE-Dean, og at bevillingerne til disse enheder tilsvarende i udgangspunktet bør allokere til uddannelsesdekanen/PEE-dean. Der skal derfor tages stilling til om disse også *de facto* bør overføres hertil, - og i givet fald hvornår dette skal ske.

For *fuldtidsuddannelserne* drejer det sig om følgende enheder/opgaver:

1. **Studiesekretariatet for Cand.merc.int. (CMI)**, der i dag henhører under IKL, men som reelt er udliciteret til IBA
2. **Studiesekretariatet for E-buss**, der i dag er placeret på INF
3. Administrationen af **International Summer University program (ISUP)**, der i dag varetages af DIK
4. **Linjesekretariaterne på cand.merc.**, der i dag er placeret på institutterne

For *deltidsuddannelserne* drejer det sig om

5. **Studiesekretariaterne for HD 2.dels-studierne**

Endvidere skal der tages stilling til om de studieadministrative enheder, der i dag er placeret i studieadministrationen (under uddannelsesdekanen), men som administrerer uddannelser, der fremover vil henhøre under PEE-Dean, *de facto* skal overføres til denne. Det drejer sig om følgende

6. **Studiesekretariatet for HD 1.del**, der i dag er en 'selvstændig' enhed i studieadministrationen
7. **Studiesekretariatet for Efter- og videreuddannelse på FSJK**, der i dag indgår som en del af 'sprog-klyngen' i studieadministrationen.

*Ad. 1 og 2. Studiesekretariaterne for CMI og E-buss*

Arbejdsgruppen anbefaler, at disse to studiesekretariater overføres til studieadministrationen pr. 1. januar 2007, når fakultetsopdelingen ophører og uddannelsesdekanen tiltræder.

Vedr. den nærmere indplacering i studieadministrationen henvises til bilag D vedr. organisering af studieadministrationen.

*Ad. 3. Administrationen af ISUP*

Vedrørende spørgsmålet om overflytning af administrationen af ISUP fra DIK til studieadministrationen henvises til det under 5 B) anførte samt til bilag F, der nærmere behandler problemstillingen vedr. DIK's placering og evt. udskilning af visse opgaveområder.

*Ad. 4. Linjeseekretariaterne på cand.merc.*

For så vidt angår linjeseekretariaterne på cand.merc. kan der fremføres væsentlige argumenter for at samle linjeseekretærene med det 'centrale' cand.merc.-sekretariat, - men givetvis også argumenter imod dette.

Arbejdsgruppen finder, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at gennemføre en sådan overflytning i umiddelbar tilknytning til etableringen af den nye struktur pr. 1. 1. 2007, men at en eventuel overflytning må bero på efterfølgende drøftelser mellem den kommende uddannelsesdekan, studielederen for cand.merc., linjekoordinatorerne og de respektive institutledere. Argumentet herfor er bl.a., at det vil være ønskeligt, at den nye organisering omkring uddannelsesdekanen er bragt forsvarligt på plads, inden der sker yderligere omkalfatringer i administrationen, samt at en eventuel overflytning næppe bør ske midt i et undervisningsår.

Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at uddannelsesdekanen gennemfører sådanne drøftelser primo 2007, således at en eventuel overførsel af linjeseekretærene fra institutterne til et samlet cand.merc.-sekretariat kan være på plads pr. 1. 9. 2007.

Overvejelserne herom bør inddrage en vurdering af, hvordan man mest optimalt kan udnytte de økonomiske ressourcer, der samlet kan afsættes til studieadministration af cand.merc.uddannelsen, når der henses til at cand.merc.-uddannelsens ressourceforbrug til studieadministration forholdsmæssigt bør modsvare de studieadministrative ressourcer, der tildeles de øvrige uddannelser.

*Ad. 5. Studiesekretariaterne for HD 2.dels-studierne*

For HD.2.dels-sekretariaterne, der i kraft af uddannelsernes entydige tilknytning til ét institut, naturligt kan tilknyttes det pågældende institut, er det umiddelbart svært at se, hvad der skulle være fordelene ved at overføre sekretariaterne til PEE-Dean's ressort. Da arbejdsgruppen i øvrigt ikke har beskæftiget sig indgående med uddannelserne under PEE-Dean (jf. hovedrapportens afsnit 2 vedr. afgrænsning i forhold til efter- og videreuddannelserne) og i øvrigt heller ikke er repræsentativ hvad angår dette felt, er arbejdsgruppen ikke gået nærmere ind i denne problemstilling, men

finder at det må bero på efterfølgende drøftelser om den nærmere organisering af PEE-området mellem PEE-Dean, de pågældende studieledere og de respektive institutledere.

#### *Ad. 6. Studiesekretariatet for HD 1.del*

Det vil være en logisk konsekvens af, at diplomuddannelserne samles med master-uddannelserne i området for Post Experience Education under PEE-Dean's ressort, at HD 1.dels-sekretariatet skal overføres fra studieadministrationen til PEE-Dean.

Hvis HD 2.dels-sekretariatene imidlertid forbliver på institutterne (jf. det ovenfor under Ad. 5 anførte) således at HD 1.dels-sekretariatet i givet fald vil være den eneste studieadministrative HD-enhed, der skal placeres i PEE-området, kan der argumenteres for, at karakteren af den form for studieadministration, der udøves i HD 1.dels-sekretariatet er ret så meget anderledes end studieadministrationen vedr. masteruddannelserne, og derfor lige såvel kan forblive i studieadministrationen (formelt dog således at den er udliciteret fra PEE-Dean til udd.-dekanen).

Arbejdsgruppen anbefaler, at de relevante parter (Dean og direktør for PEE-området, studielederen for HD 1.del, studiechefen og den ansvarlige fuld-mægtig for HD 1.delssekretariatet) snarest gennemdrøfter denne problemstilling, således at der i god tid inden 1. 1. 2007 kan være afklaring om HD 1.dels-sekretariatets fremtidige organisatoriske placering.

Den fysiske placering forventes ikke nødvendigvis at blive ændret uanset udfaldet af ovenstående. Også dette bør imidlertid afklares.

#### *Ad. 7. Studiesekretariatet for Efter- og videreuddannelse på FSKK*

Problemstillingen har lighedspunkter med den ovenstående, men afviger dog markant ved at uddannelsesporteføljen omfatter såvel en diplomuddannelse (ED) som to masteruddannelser, og at der ikke yderligere eksisterer decentral ED-studieadministration.

Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at Studiesekretariatet for Efter- og videreuddannelse på FSKK udskilles af 'sprog-klyngen' i studieadministrationen og overføres til PEE-Dean pr. 1. 1. 2007. Forinden bør der dog ske en nærmere drøftelse og vurdering af problemstillingen mellem de berørte parter.

Den fysiske placering forventes ikke nødvendigvis at blive ændret uanset udfaldet af ovenstående. Også dette bør imidlertid afklares.

#### *Vedr. Ad. 4 og Ad.5 i øvrigt*

A) Uanset udfaldet af overvejelserne om overførsel af hhv. cand.merc.-linjesekretariatene og HD-2dels-sekretariatene fra institutterne til hhv. udd.-dekanen/PEE-Dean, er det vigtigt at fastholde en bevillingsprocedure, hvorefter bevillingerne til de pågældende sekretariater i udgangspunktet tilgår de to dekaner (sideløbende med bevillingerne til uddannelsernes almindelige drift), der herefter allokerer midler til institutterne til varetagelse af de pågældende sekretariatsopgaver. Dette princip svarer til den bevillingsmodel ("sekretariatsmodellen"), der i dag anvendes på det økonomiske fakultet, og som sideløbende med den almindelige TAP/annuum-model tildeler ressourcer til de institutter, der huser studienævns- og/eller linje-sekretariater. Modellen reflekterer således det forhold, at de pågældende sekretariatsopgaver i udgangspunktet henhører under dekanerne, men at man de facto har valgt at udlicitere dem til institutterne mod behørig betaling.

B) Arbejdsgruppen er opmærksom på, at en evt. overførsel af studieadministrative opgaver (og evt. medarbejdere) fra institutterne til studieadministrationen under hhv. uddannelsesdekanen og

PEE-Dean uundgåeligt vil påvirke institutsekretariaternes ressourcer og bemandingsforhold, og at dette forhold i sig selv må give anledning til vurdering af hensigtsmæssigheden af et sådant tiltag.

## 5. Specifikt vedr. Student Service

I afsnit 2 ovenfor er allerede anført, at det ikke forekommer meningsfuldt at placere Student Service-området på institutterne (og dermed under forskningsdekanen). Med en opdeling af uddannelsesområdet på to dekaner synes det heller ikke nærliggende at placere Student Service som helhed under én af disse to. I udgangspunktet synes det derfor mest naturligt at henhøre Student Service til fællesadministrationen under universitetsdirektøren. Dette understøttes yderligere af, at bestyrelsen med beslutningen om at etablere en stilling som campusdirektør til leder af "campus facilities, herunder bygningsudvikling og -drift, IT, student services m.v.", har afgrænset et opgavefelt, som man finder det hensigtsmæssigt at holde sammen under én ledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler således, at 'Student Service' placeres i fællesadministrationen under universitetsdirektøren.

Også på dette område vil der være behov for en nærmere afklaring af grænsefladen til det studieadministrative område og tilhørende placering af opgaverne i gråzonen.

Men først og fremmest vil der nok være behov for en vurdering af, hvorvidt opgaver, der efter deres art klart må kategoriseres som 'Student Service', og som i dag varetages i en organisatorisk sammenhæng med studieadministrative opgaver, fremover skal udspaltes efter deres definitoriske tilhørsforhold eller fortsat skal forblive i den nuværende sammenhæng. To konkrete områder giver umiddelbart anledning til overvejelser af den type:

### A) Studievejledningen

Studievejledningen vil efter definitionen henhøre under Student Service. Det forekommer dog ikke umiddelbart indlysende at løsrive den fra den nuværende placering i studieadministrationen, hvorved vejlederne knyttes tæt til de studier, de skal vejlede om, ligesom det forekommer rimeligt, at vejlederne - ved som en del af studieadministrationen at henhøre under uddannelsesdekanen - er placeret i samme organisatoriske regi som studielederen. Der er dog fra studievejlederne udtrykt ønske om at indlejre Studievejledningen i Student Services for "at sikre vejledningens uafhængighed af det politiske system". (Det bør bemærkes, at problemstillingen kun har væsentlig betydning, hvis studieadministrationen og Student Services refererer til hver sin overordnede chef, således som arbejdsgruppen anbefaler).

Arbejdsgruppen anbefaler, at man fastholder Studievejledningen som en del af studieadministrationen.

### B) Det Internationale Kontor (DIK)

DIK rummer helt åbenbart opgaver, der kan henføres til hhv. Student Services og studieadministration (sidstnævnte f.eks. administrationen af ISUP). Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at det ikke kan være hensigtsmæssigt også fremover at lade disse opgaver varetage i sammenhæng. Også her er problemstillingen selvsagt særligt påtrængende, hvis DIK og studieadministrationen refererer til hver sin chef, men selv i en konstruktion, hvor såvel studieadministrationen som DIK er placeret under uddannelsesdekanen, vil der være behov for nærmere at belyse arbejdsdelingen og opgaveplaceringen mellem de to enheder.

Der henvises i den forbindelse til bilag F, der nærmere behandler problemstillingen vedr. DIK's placering og evt. udskilning af visse opgaveområder.

På det foreliggende grundlag anbefaler arbejdsgruppen, at DIK i sin helhed henføres under uddannelsesdekanen og opretholdes som selvstændig enhed med direkte reference til dekanen.

Det følger heraf, at det anbefales, at administrationen af ISUP forbliver i DIK. Som beskrevet ovenfor mindskes behovet for en udspaltning af ISUP, når såvel DIK som studieadministrationen er placeret under samme chef. Arbejdsgruppen finder dog behov for at bemærke, at med det stigende antal CBS-studerende, der tager en del af deres ordinære uddannelse (typisk valgfagene) i regi af ISUP, får ISUP i stigende grad karakter af et 3.semester for bachelor- og (især) kandidatstudierne. Dermed øges behovet for en tæt samordning med studieadministrationen for disse uddannelser. Ligeledes betyder væksten af CBS-studerende på ISUP, at de økonomiske konsekvenser for studierne bliver stadig tydeligere, hvorved behovet for at kunne behandle ressourcspørgsmål under ét øges.

Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at administrationen af ISUP fremover i højere grad behandles som et fælles projekt mellem DIK og studieadministrationen (dog stadig med forankring i DIK), og at uddannelsesdekanen, når den nye organisation er på plads, iværksætter et arbejde med henblik på at etablere de nødvendige strukturer og processer for dette.



## Bilag D

29. september 2006

### Organisering af det studieadministrative område i fremtiden

Begrebet studieadministration omfatter administrative aktiviteter af overvejende forvaltningsmæssig karakter rettet mod uddannelsen, uddannelsesledelsen og de studerende. Det er studieadministrationens opgave og pligt at få vore studier til at fungere indenfor rammerne af udefra kommende betingelser, love og bekendtgørelser, at opfylde de myndighedskrav, det medfører og at sikre gode, smidige forløb for studerende og undervisere. Mange af de hermed forbundne opgaver er forvaltningsmæssigt tunge, og det er afgørende at sikre korrekt og rettidig administration.

Det følger af ovenstående, at der er mange interessenter, som kan have en berettiget mening om, hvordan studieadministrationen mest hensigtsmæssigt organiseres for at imødekomme disse behov og løse opgaverne på kompetent og hensigtsmæssig vis. Den organisatoriske forankring af studieadministrationen ved CBS har i flere omgange undergået forandringer. Aktuelt er arbejdsgruppen i sin sondering støt på anbefalinger for og imod følgende to modeller:

- a. Centralisering af studieadministrationen med organisering i studieadministrative klynger.
- b. Decentralisering af studieadministrationen for CM-linier og kombinationsuddannelser.

Argumenterne for, at organisere medarbejderne i et antal studieadministrative klynger, og dermed at centralisere studieadministrationen er følgende:

- Den enkelte medarbejder indgår i et studieadministrativt fagligt miljø, hvor der sikres adgang til daglig sparring og videndeling
- Nær, daglig ledelse i en klynge, hvor der er høj viden om studieadministrative forhold
- Mulighed for synergi og optimering af studieadministrative funktioner, ved at løfte en række opgaver på tværs indenfor klyngen
- Sårbarheden ved sygdom, ferie og afsked mindskes væsentligt, fordi der er et netværk af studieadministrative medarbejdere at trække på
- Oplæring af nye medarbejdere sker i et miljø med studieadministrativ kompetence.

Arbejdsgruppen har været i dialog med en række brugergrupper for at få input til den fremtidige organisering af studieadministrationen. De argumenter, der fra forskellig side er fremkommet for en decentralisering af (visse) studiestekretariater er helt overvejende af faglig karakter, idet de centrerer sig om de studerendes kvalitetsoplevelse af det studie, de går på og deres oplevelse af undervisningsmiljøet. Derudover er der fremført argumenter om, at serviceringen af studerende og undervisere er bedre i et mere nært miljø, samt at der er mulighed for at etablere teamorganisering af VIP-TAP (omkring en specifik uddannelse eller linie) på et institut. I den forbindelse

hæfter nogle sig ved, at man tidligere har haft meget dedikerede studienævnsekretærer, som var villige til at give "højre arm" for "deres" studie, og at denne dedikation muligvis har sammenhæng med den tætte tilknytning til institutmiljøet.

Arbejdsgruppen deltog i et møde med studielederne d. 5. september, hvor ovenstående blev drøftet. På mødet var der ikke entydig opbakning til enten den ene eller den anden af modellerne, idet de hidtidige erfaringer fra to af de nye klynger, kombi og IBA, er meget forskellige. Hvis man ser på IBA, så tyder noget på, at klynge-strukturen er velegnet til både at imødekomme studielederens behov for at have en daglig, kompetent sparringspartner, og studiesekretariatets behov for at være i et administrativt, fagligt miljø, der giver mulighed for videndeling og sparring. Det blev af nogle IBA studieledere også fremhævet som en fordel, at der er en fysisk nærhed til studiesekretariatet (samme bygning).

For så vidt angår kombi uddannelserne, så var der blandt studielederne forskellige holdninger til, om klyngestrukturen er velegnet eller ej. Der er udbredt enighed om, at det sidste års tilstand ikke har været tilfredsstillende, men da mange faktorer er udløst på en gang: klyngedannelse, besparelser, opsigelser og sygdom, er det ikke muligt at sige, hvilken betydning selve klyngedannelsen har haft for kombi-sekretariatets funktion.

På baggrund af de samlede drøftelser med studieledere og studieadministrative medarbejdere, anbefaler arbejdsgruppen at

Studieadministrationen centraliseres og de studieadministrative medarbejdere organiseres i et antal klynger med et vist arbejdsfællesskab.

Ved en studieadministrativ klynge forstås en samling af ca. 5-10 medarbejdere placeret i et fysisk arbejdsfællesskab og refererende til en daglig leder. Den daglige leder har også sin fysiske arbejdsplads sammen med enheden. Der skal være en fælles reference-ramme for klyngen, f.eks. kandidatuddannelser, engelsksprogede uddannelser osv. Det fysiske fællesskab er en vigtig forudsætning for medarbejdernes mulighed for sparring, videndeling og kompetenceudvikling i det daglige samarbejde.

Sidst i dette bilag er der en organisationsmodel som skitserer arbejdsgruppens anbefaling til den fremtidige organisering af studieadministrationen. Som det fremgår anbefales det i udgangspunktet, at alle studieadministrative opgaver vedrørende samtlige bachelor- og kandidatuddannelser henføres organisatorisk til studieadministrationen, inkl. CM-liniesekretariater og decentraliserede uddannelser som E-buss og CMI. Disse synspunkter er nærmere underbygget og behandlet i bilag C om referencestruktur, hvor det også anføres, at der kan være særlige grunde til ikke på nuværende tidspunkt at ændre ved CM liniesekretariaternes placering.

Organiseringen i klynger er mest relevant i forhold til den snævre studieadministration af specifikke uddannelser. Derudover rummer STU i dag en række andre, tværgående funktioner, hvoraf nogle rettelig bør defineres som student services og dermed overflyttes til Administrationen. Andre foreslås at forblive i studieadministrationen, mens det for funktionerne eksamensanker/klager, juridisk konsulent og kandidatafhandlingskonsulent bør overvejes, hvor de mest hensigtsmæssigt kan placeres. For så vidt angår Evalueringsenhedens fremtidige placering, er arbejdsgruppen orienteret om og tager til efterretning, at Ledergruppen har besluttet, at Evalueringsenheden skal søges integreret i CBS Learning Lab.

Arbejdsgruppen anbefaler at IBA indgår i studieadministrationen som en studieadministrativ klynge. Endvidere at lokaleenhed og eksamenstilsyn defineres som student services og flyttes til Universitetsdirektørens område.

### Ledelsesmæssige forhold

En række tilkendegivelser fra de studieadministrative medarbejdere efterlader indtryk af, at der er et behov for og ønske om nærhed i ledelsen<sup>1</sup> (tilbagemeldinger fra studieadministrativt seminar d. 24/8, tilbagemeldinger fra Videndelingsprojektet og MTU, forår 2006).

Medarbejderne har brug for tilstedeværende ledelse, som kan fungere som sparringspartner, inspirator, koordinator og formidler af viden, både op og ned i organisationen.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der etableres et ledelsesteam bestående af studiechef og souschef og at der i hver af de studieadministrative klynger udnævnes en daglig leder.

Etableringen af denne ledelsesstreng sikrer, at der er et handlekraftigt forum bestående af studiechef/souschef og klyngeledere, som hurtigt kan handle og sprede viden i organisationen og sikre kompetent udvikling af fremtidens studieadministration.

Studiechef og souschef refererer til uddannelsesdekanen og har det direkte ansvar for studieadministrationens funktion og daglige ledelse, samt for at sikre kommunikationen og facilitere samarbejdet mellem det administrative og det faglige (studieledere og studienævn) miljø. Derudover varetages de øvrige ansvarsområder, som naturligt henhører under studiechefen:

- strategisk sparring med CBS ledelse på uddannelsesområdet
- udvikling af administrative retningslinier
- koordination med øvrige (administrative) enheder på CBS
- uddannelsesstatistik og -indberetninger
- dialog med Ministerier
- kontakt til studiechefer på øvrige videregående uddannelsesinstitutioner, herunder deltagelse i nationale netværk

Klyngelederne er ikke fuldtids-ledere, men sidder i kombinerede stillinger, hvor der dels varetages (studienævns-administrative) opgaver indenfor klyngen, og dels varetages den daglige ledelse af klyngen. Det er af væsentlig betydning for klyngens funktion, at den daglige leder har god indsigt i studieadministrative forhold og rutiner.

---

<sup>1</sup> Citat fra workshopdeltager: "... deltagerne havde rigtig svært ved at løfte sig udover dagligdagens problemstillinger og stille sig selv udenfor anskue og komme med input fra en anden vinkel. Diskussionerne var meget præget af folks frustrationer over ikke at have en nærmest leder de kan henvende sig til og søge hjælp hos til dagligdags arb.problemer og succeser og at der bliver taget aktion på disse."

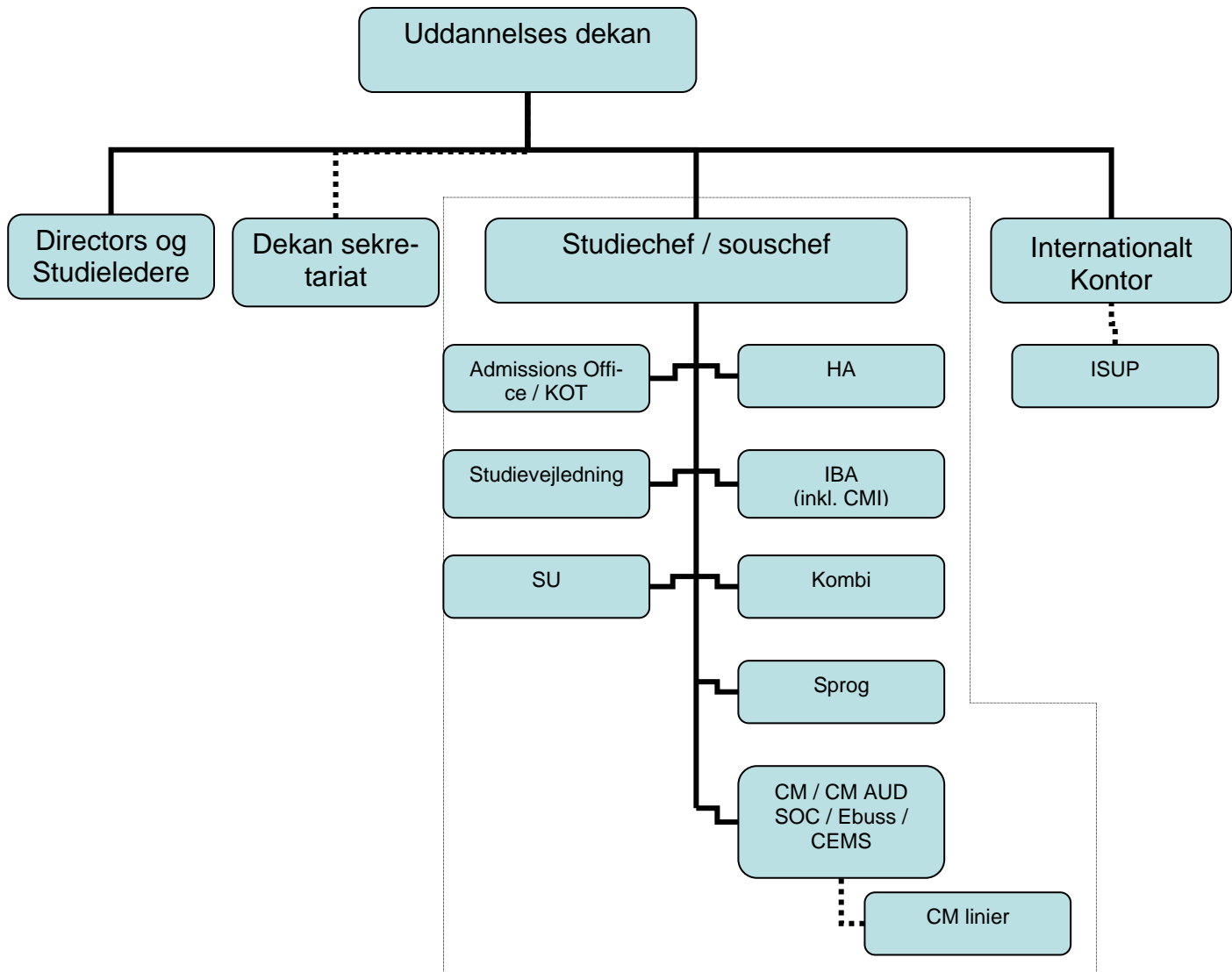
### **Fysisk placering af studieadministrationen**

I dag er CBS' studieadministrative enheder placeret på de centrale campus's med Sprog i Dalgas Have; IBA, DIK og dele af STU i Porcelænshaven og den overvejende del af STU på Solbjerg Plads.

En organisatorisk centralisering af studieadministrationen som ovenfor beskrevet implicerer ikke, at alle medarbejdere nødvendigvis skal samlokaliseres. Som tidligere defineret er det en forudsætning for klynge-strukturen, at medarbejderne indenfor en enkelt klynge sidder det samme sted. Med det øgede fokus på decentral, lokal ledelse er der til gengæld ikke noget til hinder for, at de enkelte klynger kan sidde spredt på flere fysiske enheder. Der er også indikatorer for, at en fysisk spredning på flere campus's (under hensyntagen til, hvilke faglige miljøer, der er de mest relevante samarbejdspartnere), kan være af positiv betydning for engagementet og det kvalificerede samarbejde med studieleder og studienævn. Dermed imødekommes også studieledernes generelle ønske om en fysisk nærhed mellem det faglige og det administrative miljø.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den fysiske spredning af studieadministrative klynger bibeholdes. I videst muligt omfang tilstræbes det, at klyngerne placeres i fysisk nærhed af de studerende såvel som til flertallet af de (institut)faglige miljøer, som der samarbejdes med.
---

## Model for fremtidig organisering af studieadministrationen



NB:

Det ligger ikke indenfor arbejdsgruppens kommissorium at forudskikke noget om, hvor den personalemæssige reference for dekansekretariatet skal gå hen.

**E: REKRUTTERING OG INDSLUSNING**

Studieadministration	Undervisningsadministration	Student Services
<p><b>Optagelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Åbent hus arrangeres og afvikles</li> <li>➤ Information og vejledning</li> <li>➤ sagsbehandling af ansøgninger</li> <li>➤ meddelelse af afgørelser</li> <li>➤ indskrivning af optagne studerende</li> </ul>		<p><b>Optagelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejdelse særligt informationsmateriale til internationale studerende</li> <li>➤ Udarbejdelse kursus-katalog til ISP-studerende</li> <li>➤ Formidling af bolig til ISP + full-time int. studerende</li> <li>➤ Besked om optagelse tidligt for studerende omfattet af visumpligt til DK</li> <li>➤ Etablering af besøgstjeneste for gymnasier m.m.</li> <li>➤ Rådgivning om suppleringsmuligheder</li> <li>➤ Anvisning af suppleringsfag</li> </ul>
<p><b>Studiestart</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opdatering af indskrivningsoplysninger i HSAS</li> <li>➤ hold- og fagtilmelding</li> <li>➤ udsendelse af studiestartbrev og andet materiale</li> <li>➤ udstedelse af studiekort</li> </ul>		<p><b>Studiestart</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejdelse og udsendelse af specielt optagelsesmateriale til internationale studerende</li> </ul>
<p><b>Intro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ansættelse af introvejledere</li> <li>➤ uddannelse af introvejledere</li> <li>➤ medvirke ved tilrettelæggelse af introprogram</li> <li>➤ medvirke ved udsendelse af intromateriale</li> </ul>		<p><b>Intro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tilrettelæggelse og afvikling af specielt introprogram for internationale studerende med fokus på DK m.m. – sikring af, at dette ikke kolliderer med alm. intro til uddannelsen</li> <li>➤ Tilbud om dansk-kursus</li> <li>➤ Afholdelse af kurser, gå-hjem møder om specielle forhold på dansk universitet rettet mod internationale studerende (bibliotekssøgning, kildekritik, akademisk redelighed)</li> <li>➤ etablering af studentegrupper mhp skabelse af netværk for internationale studerende</li> <li>➤ Mentorordninger for alle nye studerende</li> <li>➤ Opfølgningssamtaler for studerende, der er ved at droppe ud</li> </ul>
<p><b>Studieordning/fagbeskrivelser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejdelse og revision</li> <li>➤ forelæggelse for studienævn</li> <li>➤ formidle SN-afgørelser til fagansvarlige</li> <li>➤ udgivelse samt web</li> </ul>	<p><b>Studieordning/fagbeskrivelser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ indsamle ønsker til nye fag, revision af eksisterende</li> <li>➤ fremsendelse til studienævns-godkendelse</li> </ul>	

## E: GENNEMFØRELSE

<p><b>Undervisningstilrettelæggelse/afvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SN-godkendelse af antal K-timer, holdstørrelser m.m.</li> <li>➤ Formidling af SN-afgørelser til institutter</li> <li>➤ Bestille lokaler</li> <li>➤ Holdopdeling af studerende</li> <li>➤ Informere de studerende om tid og sted</li> <li>➤ Modtage og videregive information om aflysninger og erstatningstimer</li> </ul>	<p><b>Undervisningstilrettelæggelse/afvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indgå aftaler med undervisere</li> <li>➤ Formidle information om tid og sted til undervisere</li> <li>➤ Modtage og videregive informationer om aflysninger og erstatningstimer</li> <li>➤ Indsamle UV-materiale og sikre distribution til studerende (Sitescape, boghandel, print-on-demand el. andet)</li> </ul>	<p><b>Infrastrukturelle services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IT-support</li> <li>➤ IT-brugerrum</li> <li>➤ Trådløst net</li> <li>➤ Serviceskranke mhp visitation og besparelse af forespørgsler</li> <li>➤ mulighed for at booke grupperum</li> </ul>
<p><b>Eksamensplanlægning/afvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Behandling af eksamenstil-meldinger/-frameldinger</li> <li>➤ Udarbejde eksamensplan</li> <li>➤ Bestille lokaler, tilsyn, opgaver, eksaminatorer og censorer</li> <li>➤ Informere studerende om tid, sted m.m.</li> <li>➤ Kopiere eksamensopgaver</li> <li>➤ Pakke og sende til lokale</li> <li>➤ Modtage besvarelser og sende til bedømmere</li> <li>➤ Indtaste karakterer</li> <li>➤ Udstede karakterudskrifter</li> <li>➤ Modtage og videresende projekter, afhandlinger m.m.</li> <li>➤ Sende opgaver til biblioteket</li> <li>➤ Aflevering af arkivalier til Statens Arkiv</li> <li>➤ Medvirke i sagsbehandling omkring klager og anker</li> <li>➤ Udstedelse af eksamensbevis og Diploma Supplement</li> <li>➤ Arrangere dimittendreception</li> </ul>	<p><b>Eksamensplanlægning/afvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejde eksamensopgavetekster</li> <li>➤ Udpege censorer</li> <li>➤ Udpege eksaminatorer</li> <li>➤ Godkende emner og gruppedannelser i forbindelse med projekteksamen</li> <li>➤ Udpege vejledere til skriftlige projekter</li> </ul>	<p><b>Ekstra curriculære aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kantine</li> <li>➤ fitness</li> <li>➤ massage</li> <li>➤ specialearbejdspladser</li> <li>➤ debatarrangementer</li> <li>➤ gå-hjem møder</li> </ul>
<p><b>Ansættelse og aflønning af undervisere og censorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modtage oplysninger fra institutter om bestykning på et givent fag</li> <li>➤ aflønne timelærere</li> <li>➤ aflønne censorer</li> <li>➤ taste timer for undervisning og eksamen</li> </ul>	<p><b>Ansættelse og aflønning af undervisere og censorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ansætte timelærere og eksterne lektorer efter behov</li> <li>➤ sikre at oplysninger til brug for aflønning og indtastning er til rådighed i studieadministrativ sammenhæng</li> </ul>	
<p><b>Økonomistyring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejde budgetter</li> <li>➤ Udarbejde regnskab</li> <li>➤ Følge op på udbetalinger og</li> </ul>		

indtastninger		
<b>Individuel sagsbehandling af studerende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modtage ansøgninger om dispensation, forhåndsgodkendelse, merit, tompladsordninger m.m.</li> <li>➤ Sagsbehandle, herunder sætte på dagsorden i SN-regi</li> <li>➤ Meddele afgørelser til studerende</li> <li>➤ Følge op på sagerne i HSAS og andet</li> </ul>		<b>Individuel sagsbehandling af studerende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejdelse af vejledningsmateriale/ informationsmateriale specielt rettet mod internationale studerende om f.eks. SN-rolle, klagesystem og lignende</li> </ul>
<b>Information til studerende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udarbejde informationsmateriale og blanketter</li> <li>➤ Vedligeholde studiets hjemmeside i e-Campus</li> <li>➤ Udarbejde og udgive studie-håndbog</li> </ul>		

#### UDSLUSNING

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Karriererådgivning</li> <li>➤ Alumniaktiviteter</li> <li>➤ Virksomhedspræsentationer</li> <li>➤ Dimittendarrangementer</li> </ul>

<b>Bilag E : STUDENT SERVICES OVERSIGT</b>			
<b>aktivitetstype</b> <b>studenterlivscyklus</b>	<b>Information &amp; vejledning</b>	<b>Undervisningsrelaterede aktiviteter</b>	<b>Extra-curriculære aktiviteter</b>
<b>Forud for indskrivning</b>	<p><b>Internationale studerende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velstruktureret webside med tydelig og klar information</li> <li>• Information om uddannelsernes pris og leveomkostninger i DK</li> </ul> <p><b>Udvekslingsstuderende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursuskatalog med alle fag på engelsk</li> <li>• Information om generelle forhold, bolig, prisniveau, "code" for CBS, bo i København, transport etc.</li> <li>• Garanti om bolig</li> <li>• Velstruktureret webside med tydelig og klar information</li> </ul>		
<b>Optagelse</b>	<p><b>Internationale studerende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optagelsesbrev tidligere så de internationale studerende kan nå at få visum (min. 50 dage før semesterstart)</li> <li>• Information om generelle forhold, bolig, prisniveau, "code" for CBS, bo i København, transport etc. Samme information går ud til alle udenlandske studerende uanset program</li> </ul> <p><b>Udvekslingsstuderende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rådgivning om fag</li> <li>• Rådgivning om bolig</li> <li>• Indskrivning på fag</li> </ul> <p><b>Generelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle relevante administrative medarbejdere uddannes (kursus?) til at arbejde med stude-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles akademisk kalender for hele CBS.</li> </ul>	

	rende fra andre kulturer (interkulturel forståelse)		
<b>Indslusning</b>	<p><b>Internationale studerende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "International students orientation" som er obligatorisk for alle nye internationale studerende. Skal finde sted ugen inden semesterstart.</li> </ul> <p><b>Udvekslingsstuderende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatorisk intro-program</li> </ul> <p><b>Generelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Møder i CBS housing om "code of behavior"</li> </ul>	<p><b>Internationale studerende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations-dag om at læse på et dansk universitet: karakterskala, snyd, eksamensformer, gruppearbejde, hvad forventes etc.</li> <li>• Opfølgingsmøde efter 1 måneds studier</li> </ul>	<p><b>Internationale studerende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dansk-kursus for internationale studerende</li> <li>• Mentor ordning for internationale studerende, studerende fra egen linie.</li> </ul> <p><b>Udvekslingsstuderende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialt program for intro-uge samt aktiviteter i løbet af semesteret.</li> <li>• Buddy ordning for exchange students</li> </ul>
<b>Under studiet</b>	<p><b>Internationale studerende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk med studerende på egen linie</li> <li>• (Studie)vejleder for Internationale Studerende</li> <li>• Career services møder med fokus på internationale studerendes muligheder</li> </ul> <p><b>Generelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om muligheder for udvekslingsophold</li> <li>• Rådgivning i proces med at søge på udvekslingsophold</li> <li>• Rådgivning om mulighederne for meritoverførsel ifbm. udveksling</li> </ul>	<p><b>Generelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighed for networking med undervisere</li> <li>• Bedre mulighed for meritoverførsel fra studier i udlandet for ALLE uddannelser fx valgfag som BScIB eller CM</li> <li>• Fælles database på CBS over fag som er meritoverført fra studierne (HHÅ model)</li> </ul>	<p><b>Generelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foredrag og virksomhedspræsentationer på engelsk</li> <li>• Mere og bedre merchandise</li> </ul>
<b>Efter afsluttet uddannelse</b>	<p><b>Udvekslingsstuderende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udstedelse af særlig karakterudskrift fra studier på CBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Life-long learning – en uge med mulighed for at tage efteruddannelse for alumni. Arrangeret så det kunne være attraktivt at komme og deltage fra udlandet også</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumni netværk – kan bruges til som ressourcer ifbm. rekruttering af internationale studerende</li> </ul>

## Bilag F

Ved studiechef Annette Juhl Hansen

Tabel over ressourcer

Sekretariat	Uddannelser, der serviceres	Antal SO, der administreres	Antal SN, der serviceres	Antal studerende - bestand 1/10-05	Bemanning målt i årsværk	'Mål for den administrative kompleksitet i sekretariatsområderne:		
						SO/med	SN/med	Stud/med
HA almen	HA almen (3-årig dansksproget bachelor)	2	1	1.579	5	0,4	0,2	316
Kandidat excl. liniesekretærer	Cand.merc., cand.merc.aud., cand.soc. + CEMS (2-årige dansk og engelskesprogede kandidat)	17	3 (4)	4.049	7,5, hertil kommer 13 liniesekretariater vedr. cand.merc	2,3	0,5	540
Kandidat incl. liniesekretærer						0,8		198
Kombination	HA(dat.), HA(mat.), HA(jur.), HA(fil.), HA(kom.), HA(psyk.), cand.merc.(dat.), cand.merc.(mat.), cand.merc.(jur.), cand.merc.(fil.), cand.merc.(kom.) (3- og 2-årige dansksprogede bachelor og kandidat)	11	6	2.720	8 + 1 student	1,2	0,7	302
International Bachelor Administration (IBA)	BLC, BSc Service Management, BSc International Business, ASP, BSc Int. Business and Politics, BA Information Management, cand.merc.int. (engelsksprogede 3-årige bachelor + 2-årig kandidat)	10	6	1.512	7,5 (incl. et årsværk til ledelse)	1,5	0,9	233
BA i erhvervsprog	BA i Erhvervsprog (dansk-sproget 3-årig bachelor)	10	1	1.505	5,5	1,8	0,2	274
Cand.ling.merc.	Cand.ling.merc. (dansk-sproget 2-årig kandidat)	6	1	755	4,5	1,3	0,2	168

### Tabel over ressourcer

\* Når antal studienævn anføres som 3(4) skyldes det, at CEMS ikke har et egentligt studienævn, men sekretariatet har opgaver af samme type, som knytter sig til servicering af SL og SN  
 SO : Studieordninger  
 SN : Studienævn  
 SL : Studieleder

Bemanding STU & IBA	Årsværk		Antal medarb., der var samme sted før 1/1-06	Skønnet behov for årsværk, når nødvendigt vidensniveau er nået
	Før 1/1-06	Efter 1/1-06		
Kombi*	11,7	8	2	9
HA	5,5	5	5	5
HD 1. del	4	4	4	4
Kandidat + CEMS	8	7,5	5	8,5
IBA	7,5	7,5	alle	8,5
BA	6	5,5	3	6
CLM	5	4	4	4
Efter-/videreudd. sprog	2	1,8	2	1,8

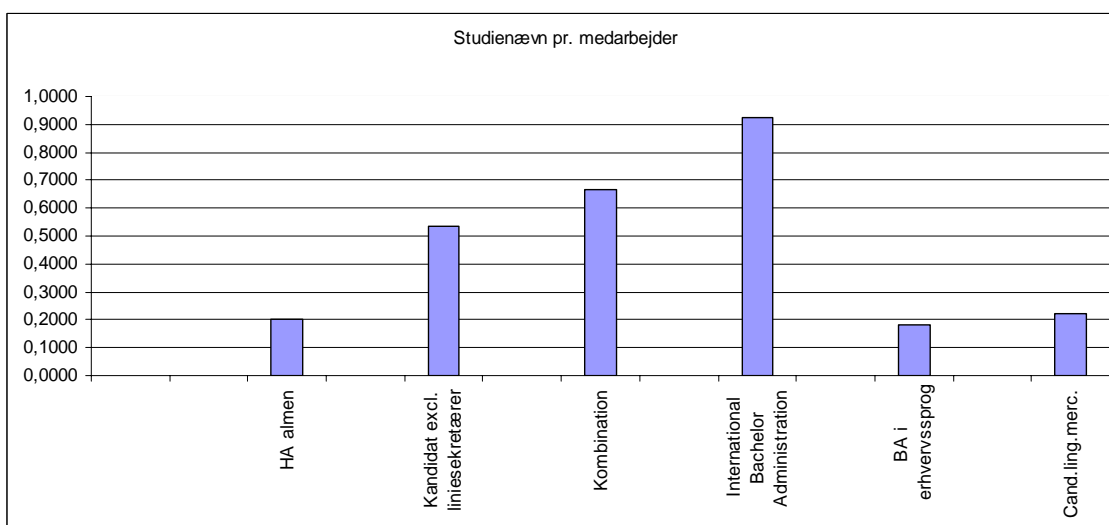
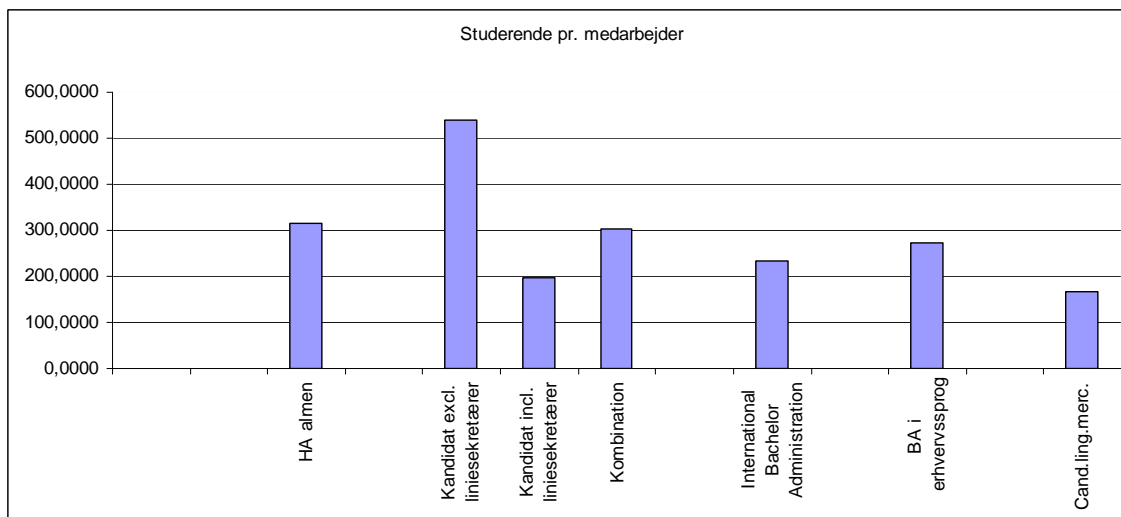
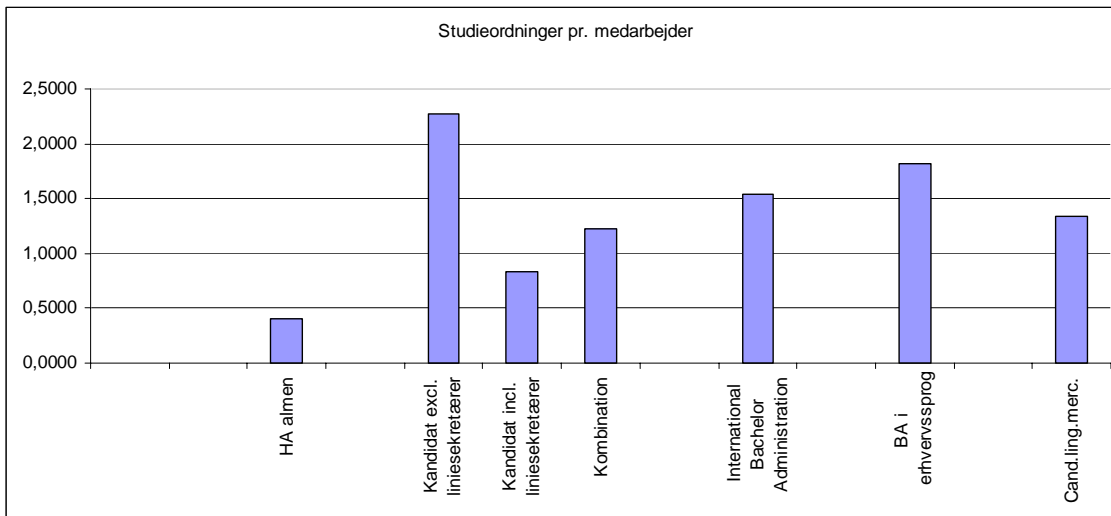
\* Sekretariatet var overtallig med et årsværk mhp forberedelse af generationsskifte blandt hele JUR's personale og sekretariatet bestod før sammenlægningen af 6 mindre sekr. Med en bemanding fra 1 årsværk til 2,5 årsværk afhængig af studiets studenterbemandning

Begrundelserne for de anførte udvidelser er:

Kombi-sekretariatet kan ikke løse sine opgaver på 8,0 årsværk. Kandidat + CEMS samt IBA har begge pr. 1/1-06 fået

nye uddannelser under sig uden tilførsel af midler hertil. En ny cand.soc. linie i sommeren 2006 og BA in Information

Management. BA på sprog har en studiemæssig kompleksitet, der kræver tilførsel af et ekstra halvt årsværk



## Bilag G

### Særligt vedrørende Det internationale Kontor (DIK)

22. september 2006

I udredningsarbejdet til denne rapport har arbejdsgruppen flere gange diskuteret, at DIK udgør en særlig problemstilling i forhold til fremtidig placering i den nye organisation. DIKs arbejdsområder omfatter både studieadministration, student services samt undervisningsadministration, og er derfor ikke umiddelbar at placere i den matrix som omfatter en Dean for Forskning, en Dean for Uddannelse og en Direktør for Campus Facilities (se afsnittet "Referencestruktur for og organisering af det studieadministrative område i fremtiden", p. 4). Der har været rejst spørgsmål om, hvorvidt International Summer University Program (ISUP) skulle være en del af Studieadministration, og formidling af boliger til udenlandske studerende skulle være en del af CBS Byg, da begge områder umiddelbart kunne synes at have en naturlig placering ved disse enheder. Der er dog flere faktorer, som taler imod en sådan opsplitning, og disse vil blive gennemgået i det efterfølgende.

Mette Kloch  
mk@cbs.dk

### Særligt om DIKs services

En af de meget væsentlige opgaver på DIK er at håndtere udvekslingsstuderende fra CBS partneruniversiteter. København har ikke umiddelbart ligget øverst på hitlisten blandt udenlandske studerende som tænker Rom, London og Paris, når de ser på det europæiske landkort. Gennem de seneste fem år er det dog lykkedes DIK at sætte CBS på landkortet ved vores partneruniversiteter som en eksemplarisk samarbejdspartner, og antallet af udvekslingsstuderende er vokset eksplosivt. Det er sket gennem at CBS leverer et kvalitetsprodukt både i undervisning, gode faciliteter og i de services der udbydes af DIK som information, modtagelse, intro, bolig, faglig rådgivning, velkomst osv.

CBS er afhængig af sit omdømme blandt partneruniversiteter og andre interessenter i verden. Det er derfor essentielt, at udvekslingsstuderende rejser hjem og beretter om den gode oplevelse og kvaliteten på CBS. Den øgede popularitet er bl.a. sket fordi DIK tilbyder et "one-stop office" for udvekslingsstuderende. Det betyder, at studerende kun skal henvende sig ét sted for at få faglig vejledning, ændre fag, tilmelde sig eksamen, få studiekort, klage over boligproblemer, erstatte bortkomne nøgler. Det gør at CBS opleves som tilgængelig og ubureaukratisk modsat den oplevelse mange af vores egne studerende får, når de skal bruge flere dage på at finde relevante kontorer og stå i kø, når de kommer på udveksling. Splitter man kontoret i flere enheder rundt på skolen, går den positive oplevelse af et "one-stop office" tabt.

DIK er en særdeles velfungerende enhed som leverer et serviceniveau af meget høj kvalitet. Der er ikke ret høj udskiftning af personale, fordi det er ildsjæle, der arbejder med et område, som de brænder for. Derfor går mange medarbejdere meget langt i deres stræben på at bibeholde det

gode omdømme CBS har i udlandet. Det er både i timeantal og i fleksibilitet i forhold til arbejdet. Mange af de arbejdsområder, som DIK varetager kan ikke tåle længerevarende fravær som sygdom eller ferie, og kontoret råder over en stab af medarbejdere, der til enhver tid kan gå ind og tage over fra deres kollegaer. De to førnævnte områder som ISUP og Boligområdet er særligt sårbare over for fravær.

ISUP medarbejdere kan ikke holde ferie i perioden op til, under eller lige efter ISUP, og driften af programmet kan ikke tåle, hvis der er uger i løbet af sommeren, hvor der ikke er bemanning. Boligafdelingen er meget sårbare, da alt skal fungere, når studerende skal placeres, matches med boliger under hensyn til prioriteter og nationaliteter, bevarelse af flere hundrede e-mails om dagen i perioder op til ankomst, nøgleudlevering og varetagelse af klager. Der er 3 årlige ind- og udflytninger i CBS boliger. Begge områder har en backup fra DIK som ikke ville være at finde som mindre enheder som ikke har mandskab til backup eller en forståelse for områdets betydning for de studerendes oplevelse af CBS.

### **Særligt om ISUP**

International Summer University Program opstod i 1999 efter at sekretariatschefen havde identificeret et behov ved CBS partneruniversiteter for kortere udvekslingsmuligheder, gerne om sommeren. Dette var bl.a. for at tiltrække MBA studerende fra USA og Australien, som ellers ikke har mulighed for at rejse i længere tid. Denne satsning var vigtig pga. af en stor ubalance med mange af disse programmer i antallet af studerende vi modtog og antallet vi sendte (som konsekvens "lukkes" aftalerne ned i en periode, indtil der igen er balance.) Det har vist sig at den strategi har virket med succes. ISUP er et værktøj som Det internationale Kontor bruger aktivt i forbindelse med rekruttering af studerende fra partneruniversiteter. Det har også vist sig at være et meget attraktivt "salgsparameter", når kontoret forhandler med potentielle samarbejdspartnere om at indgå udvekslingsaftaler.

ISUP er et studieprogram med en studieleder og et sekretariat som er forankret på DIK. Programmet løber over sommeren og varer lidt over 6 uger. Sekretariatet håndterer ikke blot undervisnings- og studieadministration af fagene såsom oprettelse af fagene, registrering i HSAS, afholdelse af eksamener, men også i høj grad servicering af udenlandske studerende, de udenlandske lærere samt CBS partneruniversiteter. ISUP ses af partnere som en del af CBS exchange program og de forventer det samme niveau af viden om udvekslingsaftalen samt den præcise håndtering af udenlandske studerende, som DIK er kendt for.

Det er vigtigt for programmets fortsatte fremgang, at arbejdet med ISUP forankres i det internationale miljø, hvor sparring med kollegaer, videndeling og kollegial opbakning er en vigtig del af programmets succes. Andre studieadministrationer på CBS er vant til at håndtere udenlandske full degree studerende, men det er ikke de samme problemstillinger som med studerende der kommer for en 6 ugers periode på et udvekslingsophold. Håndteringen af udvekslingsstuderende og deres hjemmeuniversiteter varetages bedst på DIK, hvor ekspertisen er samlet.

Programmet er også vokset i popularitet blandt CBS studerende, der tager fag på ISUP hvis der ikke kan opnås nok credits på et udvekslingsophold eller som opkvalificering til at komme ind på cand.merc.

Der blev på ISUP 2006 taget 1400 eksamener af danske og udenlandske studerende.

En anden vigtig del af ISUPs opgave er rekrutteringen og håndteringen af udenlandske undervisere på programmet, som kommer for en 6 ugers periode og som både inden og under opholdet har store forventninger til et gnidnings- og problemfrit forløb. Netop flere dygtige og populære undervisere fra prestigøse universiteter kommer tilbage år efter år, fordi de kan lide miljøet på DIK, og den service de får under opholdet. Der skal særlige kompetencer til at håndtere undervisere, der kommer fra udlandet og forståelse for den større strategiske sammenhæng som ISUP indgår i. Disse undervisere skal i løbet af meget kort tid have hjælp til at forstå systemet, karakterskalaen og den danske studieadministrationskultur.

Som tidligere nævnt yder medarbejderne på ISUP en ekstraordinært stor arbejdsindsats i månederne inden og under ISUP. De får den nødvendige støtte fra DIK, som er i stand til at supplere med flere hænder og kompetente studentermedhjælpere, der kan flyttes fra andre opgaver, når det er nødvendigt. For at kunne rekruttere de rette medarbejdere med de kompetencer det kræver at servicere et så bredt spektrum af personer på ISUP, er det nødvendigt at fastholde stillingerne på DIK.

### **Særligt om housing**

Det har i gennem en årrække været drøftet flere gange, om boligområdet burde overflyttes til CBS Byg, idet boligadministration ikke naturligt falder ind under et internationalt kontors ressortområde. I øjeblikket er det DIK, der administrerer CBS studenterboliger og kollegier, økonomien samt serviceringen af kunderne, mens der er tilknyttet 1 ½ inspektørstillinger fra CBS Teknik og Infrastruktur til den daglige drift af bygningerne (reparationer, vedligehold, kontakt til håndværkere, syn af fraflyttede boliger mv.)

DIK har haft sin andel af problemer med boligadministration, men kontoret fastholder alligevel, at det er vitalt at bevare "kundekontakten" og serviceringen af studerende. Der foregår i hverdagen en konstant sparring mellem boligmedarbejderne og de medarbejdere, der håndterer indrejsende udvekslingsstuderende, omkring de studerendes ankomst, tildelingen af bolig, samarbejdet med de studerende der koordinerer "buddy" systemet samt "problembørn". Det er derfor vigtigt at disse medarbejdere er fysisk tæt placeret i hverdagen så videndeling og problemløsning foregår i et miljø der allerede kender de studerende og deres hjemmeuniversiteter.

En del af de samme argumenter som har været fremført under ISUP er gældende for boligområdet. De skal ikke gentages her, men det bemærkes at sårbarheden er meget stor på dette område, som ikke kan bære, hvis der er ferie eller sygdom i spidsbelastningsperioderne. Området SKAL være bemanded og fungere i perioderne før, under og efter studerendes ankomst. Til oplysning har boligkontoret formidlet bolig til 600+ udvekslingsstuderende, 80 full degree studerende og 26 MBA studerende i dette efterår. Dette er foregået med en akut nødbemanding fra DIKs øvrige ansatte, da den ansvarlige koordinator desværre blev langtidssygemeldt lige inden semesterstart. Det kan ikke understreges kraftigt nok, hvor vigtigt det er, at der er en backup funktion fra medarbejdere, der også kender områdets arbejdsgange. Igen er der tale om at opfylde et meget basalt behov hos udenlandske studerende, som fravælger CBS hvis ikke de finder forholdene tilfredsstillende.

### **DIKs fremtid**

Sven Junghagen har i arbejdsgruppen fremført det synspunkt, at CBS omdømme ude i verden i høj grad afhænger af den indsats, der er gjort i forhold til partneruniversiteter, men ikke mindst det arbejde, der bliver gjort for at servicere vores udvekslingsstuderende. CBS har et yderst velfungerende internationalt kontor, der mange steder betegnes som et af Europas bedste. Der skal derfor meget tunge argumenter på bordet for at før man piller en enhed i stykker, som i dag varetager sine opgaver med succes og mange års kompetence på området.

ISUP er en vigtig del af DIKs samarbejde med partner universiteter, og programmet skal vedvare at være et udvekslingsprogram. DIK er CBS kompetencecenter for håndteringen af udvekslingsaftaler, og det er vigtigt for programmets fortsatte succes, at det administreres af medarbejdere, der har indgående kendskab til CBS partnerskaber og procedurer for udvekslingsstuderende.

Boligområdet er en central del af udvekslingsstuderendes ophold på CBS, og medarbejderne på boligområdet har stærkt behov for daglig sparring med DIKs øvrige medarbejdere, som håndterer de tilrejsende studerende. På denne måde kan problemer ofte løses allerede inden de opstår eller med en forståelse for den studerendes baggrund. Bolig er et væsentligt punkt i udvekslingsstuderendes opfattelse af deres ophold, og det er derfor væsentligt at kundeførelsen varetages af DIK, som har kompetencerne til arbejdet med udenlandske studerende.

Sårbarheden ved sygdom, ferie og afsked mindskes væsentligt fordi der er et netværk af DIK kollegaer som backup, som kan sørge for at den vitale funktion videreføres. Servicebegrebet er centralt i udenlandske studerendes opfattelse af CBS og oplever de at der ikke er bemanning og derfor ingen hjælp at hente, så vil det på længere sigt påvirke CBS omdømme og evne til at tiltrække udvekslingsstuderende.

Medarbejderne indgår i et internationalt fagligt miljø hvor der sikres adgang til sparring og videndeling om udvekslingsstuderende, partneruniversiteter og processer. Medarbejdernes placering på DIK giver øgede muligheder for at videreudvikle processer, systemer og ny viden i et miljø af lige-sindede.

I arbejdsgruppen er der udbredt enighed om at det er en fordel at skabe klynger af studieadministrative medarbejdere for at mindske sårbarhed og skabe et godt miljø for videndeling og sparring. Dette klyngebegreb fungerer allerede på DIK som er en samlet enhed med mange funktioner der alle har rod i det internationale samarbejde. Det vil have den modsatte effekt at fjerne områder som ISUP eller bolig, der er så åbenlyst afhængig af at være forankret i miljøet på DIK.

### **DIKs placering i den fremtidige struktur**

I det ovenstående har der været fokuseret meget på ISUP og bolig, idet disse områder har været fremme i drøftelserne i arbejdsgruppen. Kontoret varetager dog en lang række andre opgaver som er relateret til CBS internationalisering generelt, udvekslingsstuderende som kommer i et eller to semestre samt CBS studerende der rejser på udveksling. På kontoret foregår et tæt samarbejde med liniesekretærer, studiesekretariater og studieledere om udbud af valgfag på engelsk, registrering af studerende, eksamenstilmelding, meritoverførsel af udenlandske credits, mv. Der foregår en del studieadministration på DIK både direkte og indirekte, og der er et behov for at styrke samspillet med kollegaerne i Studieadministrationen. DIK vil derfor naturligt referere direkte til en Dean for Uddannelse når man ser på DIKs portefølje.

### **Vice President of International Affairs**

Et mindretal i arbejdsgruppen har påpeget det hensigtsmæssige i at stillingen Vice President of International Affairs indgår som en naturlig del af direktionen på CBS sammen med de to Deans, Universitetsdirektør og Rektor i den nye struktur. Det skulle ske for at styrke CBS' strategi om internationalisering. I direktionen træffes vigtige beslutninger for CBS virke og fremtid, og hvis internationalisering skal gennemsyre organisationen, er det vigtigt at det internationale perspektiv tænkes med i alle vigtige beslutninger.



12. september 2006

TBP

Tine Buchler Poulsen  
Dir. tlf.: +45 38 15 20 95  
Fax: +45 38 15 26 75  
tbp.oefak@cbs.dk

### **Studieledernes drøftelse af studieadministrationens af fremtidige organisering ved studieledermødet 5.9.2006**

Diskussionen blev indledt med tre overordnede spørgsmål, som arbejdsgruppen gerne vil have studielederne til at forholde sig til:

- Hvor skal studieadministrationen referere til?
- Skal der tages skridt til yderligere decentralisering fx med cm-linjesekretariater og/eller HD 2. dels sekretariater – hvor er den gode balance mellem centralt/decentralt?
- Er klyngeprincippet gangbart?

#### *Studieadministrationens placering*

Der var som udgangspunkt bred enighed om, at det er oplagt at studieadministrationen fremover refererer til uddannelsesdekanen. I forlængelse heraf blev der spurgt til placeringen af hhv. CBS Learning Lab og Evalueringsenheden, og samtidig fremført at disse også bør referere til en uddannelsesdekan og i øvrigt med fordel kan lægges sammen.

#### *Centralisering og klyngeorganisering kontra decentralisering*

Drøftelsen af en klyngeorganisering bar præg af den aktuelle situation i kombi-sekretariatet, og der var da også delte meninger blandt studielederne om en fremtidig organisering i klynger. Der faldt blandt andet følgende kommentarer:

Der skal findes en balance mellem nærhed og kompetence. Der er fx gode oplevelser med etablering af IBA og udvikling af videndeling og kompetencer i den forbindelse. Men de studieledere, der er fysisk tæt på IBA, ville være ked af, hvis enheden flytter.

Fordelene ved klynger er underbelyst. Empirien viser en IBA-klynge, hvor det tilsyneladende fungerer efter hensigten, men med kombi-sekretariatet har man fået sårbarheden forplantet til 6 stu-

dier. Det rejser et centralt spørgsmål for arbejdsgruppen: Hvad skal der ske med bemanningen fremover (med den nuværende bemanning er der i øvrigt ingen institutter der vil overtage opgaven)?

Der skal findes en balance mellem den stringente og professionelle opgaveløsning (hvor studielederen bliver "kunde") og det personlige engagement. Udgangspunktet må være, at man skal have skabt support til studierne, hvor det er arbejdsopgaver og struktur der giver engagerede medarbejdere med stor ansvarlighed og commitment i forhold til det enkelte studie. Ressourcer er vigtigt i den forbindelse.

En enkelt studieleder fandt det vanskeligt at forsvare klyngeprincippet i lyset af erfaringerne fra kombi-sekretariatet. Han bemærkede, at det ikke er klart, om det er besparelse eller klyngeprincippet, der har været skyld i problemerne på kombi-sekretariatet, men det er en kunstig og håbløs opgave at sondre mellem studieadministration og undervisningsadministration, hvorfor sekretariaterne bør placeres på institutterne. Enkelte opgaver kan så - som fx admission er blevet det - trækkes ud af sekretariaterne og centraliseres.

Det blev bemærket hertil, at ideen om klynger er god, men at forudsætningerne for kombi-sekretariatet som udgangspunkt ikke har været gode, og at ressourcer er et vigtigt element, når der skal falde anbefalinger om en given struktur. Desuden sker der fejl andre steder i systemet, som man ikke kan eller skal henføre til situationen i kombi-sekretariatet.

Flere bemærkede, at de på andre institutioner har oplevet, at en decentralisering af studieadministration til institutter kan føre til, at opgaver i forbindelse med administration af studierne bliver prioriteret lavest, når de kommer i "konkurrence" med de øvrige institutadministrative opgaver.

En studieleder bemærkede, at han med cm-klyngen har fået den lovede effekt af klynger i form af videndeling, erfaring og kompetenceudvikling i forbindelse med opgaveløsningen. Han fandt, at en tilbagerulning til et institut vil være vanskelig og at det i øvrigt ikke er oplagt, hvilket institut det i givet fald skulle være.

#### *Definition af hhv. studieadministrative - og undervisningsadministrative opgaver*

Til arbejdsgruppens forsøg på at sondre mellem studieadministration og undervisningsadministration faldt bl.a. følgende kommentarer:

Der kan med fordel arbejdes med terminologien i definition af studieadministration og undervisningsadministration, en stor del af det sidste indeholder også faculty services.

I definitionen af studieadministrativt arbejde er studielederfunktionen og studienævnenes rolle underbelyst. Udgangspunktet for en god varetagelse af administrative og ledelsesmæssige opgaver på studierne er et tæt samspil mellem studieledelsen og studieadministrationen - en meget væsentlig studieadministrativ opgave er derfor knyttet til servicering af studieleder og studienævn.

Det blev afslutningsvis bemærket, at det ville være nyttigt med en tydeliggørelse af grænsefladerne mellem en central studieadministration og en decentral undervisningsadministration på institutterne (m.a.o. hvad kan vi forvente af institutterne med en central studieadministration).

## BILAG I

### CBS Learning Labs kommentarer til diverse udkast fremlagt på studieledermøde 5/9-06

CBS LL den 19.09.06

I forbindelse med omstruktureringen pr. 1. januar 2006 og den deraf følgende reorganisering af studie- og undervisningsadministrationen er der 4 grupper, hvis interesser skal varetages:

- Studerende
- Undervisere
- Studie/fagledere
- Administratorer

For studerende og undervisere er de primære behov en professionel service i en gennemsigtig struktur og en logisk og/eller synlig fysisk placering af den relevante administration. For den faglige ledelse og administrationen er det arbejdsfordeling og samarbejdsrelationerne, der er i fokus. Det indbyrdes samarbejde mellem disse to grupper og – for den enkelte administrators vedkommende – samarbejdet med de øvrige administratorer, som i forskellige sammenhænge er tilknyttet de samme studier, linier og fag.

Fra arbejdsgruppens side er der foreslået forskellige mulige modeller for en ny struktur og organisatorisk placering, som alle er blevet diskuteret igennem af CBS Learning Lab i vores konsulent-gruppe. Konklusionen er, at der for hver enkelt af disse modeller kan listes mærkbare fordele og ulemper for alle 4 grupper, og at disse punkter allerede er nævnt og afdækket i mange forskellige sammenhænge. Der findes formodentlig ikke én model, som tilgodeser alle ønsker og dækker alle behov.

CBS Learning Labs kommentar vil således i stedet fokusere på nogle punkter, som vi mener, er essentielle at inddrage i arbejdet omkring en reorganisering:

- I. Placering og fordeling af ledelsesansvar.** En tydelig personaleleder er nødvendig, og til den daglige drift vil en mellemlider i de enkelte underafdelinger være en fordel. En sådan person kan via et ejerskab for sin enhed sikre en høj kvalitet og gode samarbejdsrelationer med såvel personalelederen som de øvrige interessenter.
- II. Målsætninger.** Der bør opstilles nogle klare mål for enhederne; mål som er afstemt med den reelle ressourcesituation. Det skaber grobund for en korpsånd i enheden samt for en tydelig forventningsafklaring med alle interessenter.
- III. Plan for omstrukturering og dokumentation af drift.** For at skabe en ensartet service af høj kvalitet er det nødvendigt at have en faseplan for forandringerne, således at alle hele tiden er med i processen. Desuden bør der laves arbejdsplaner for de enkelte studier, som tager udgangspunkt i en fælles skabelon.
- IV. Klare grænseflader.** Uanset hvordan studie- og undervisningsadministrationen organiseres og placeres er det altafgørende for serviceniveauet og arbejdsglæden, at alle 4 grupper har det fulde overblik over, hvem der tager sig af hvilke opgaver.
- V. Udnyttelse af Best Practice-viden.** Vi har mange studier og fag, hvor tvedelingen af studie- og undervisningsadministration fungerer optimalt. Her tager studiesekretariatet det overordnede ansvar og viderekommunerer til de fagligt ansvarlige, de studerende og de

decentralt placerede administratorer. Ude på institutterne fungerer undervisnings-administratorerne som bindeled mellem studieadministration og fagledere på den ene side og de enkelte undervisere på den anden side. Dette giver sammenhæng, overblik over studiets retningslinier samt en nærhed og lokal service i de faglige miljøer. Succesen fra disse Best Practice-eksempler kunne med fordel inddrages i beslutningsprocessen.

**VI. Kommunikation.** Endelig er det kommunikative aspekt meget vigtigt. Uanset hvilken model, der vælges, skal tankerne bag og konsekvenserne i dagligdagen kommunikeres tydeligt ud til alle 4 grupper, så der fra starten er klarhed, og alle arbejder i samme retning.

Jeg står gerne til rådighed for uddybende forklaringer til ovenstående kommentarer.

Med venlig hilsen  
Ib Andersen  
CBS Learning Lab



## Bilag J

Til  
Arbejdsgruppen om den fremtidige organisering  
af studieadministrative support services og  
student services

### Tilbage melding vedr. STU-organisering

8. september 2006

Selve diskussionen omhandlede primært fremtidig organisationsstruktur, ledelse samt arbejds-  
glæde vs. arbejdsopgaver.

NLS

Nete Lerdahl Søgaard  
Juridisk konsulent  
Dir. tlf. 38 15 33 22  
ns.stu@cbs.dk

Diskussionen tog **udgangspunkt** i, at der stilles højere og højere krav til den enkelte medarbej-  
ders overblik over mange forskellige opgaver. Dette skyldes primært:

- Der kommer oftere og oftere nye bekendtgørelser eller blot bekendtgørelsesændringer med komplicerede overgangordninger/perioder til følge. Dette medfører, udover kravet til at håndtere disse studerende korrekt i forbindelse med afholdelse af eksamener, vejledning i forbindelse med merit og dispensationsansøgninger, indtastning i HSAS, udskrivning af eksamensbeviser, også højere krav til information af studerende, studieledere, studienævn og undervisere.
- Nye krav i forbindelse med den nye budgetmodel for studierne, med deraf følgende krav til afrapportering.
- Løbende ændringer af systemkrav.

**Formålet** med diskussionen var at afdække, om de af studieadministrationens medarbejdere, der dagligt arbejder med ovennævnte opgaver, fandt den nuværende (interne) organisering hensigtsmæssig, eller om man ønskede en anden organisering.

**Udgangspunktet** for diskussionen var således at afdække selve arbejdsdelingen, særligt set i lyset af den enkelte medarbejders ønsker/krav til dagligdagen.

Af de vigtigste **krav til hverdagen** kan nævnes:

- **Tryghed/sikkerhed/overblik**
  - Den enkelte medarbejders behov for at vide, at "man gør det godt nok" – opgaverne løses korrekt, og aftagerne er tilfredse med den ydede service. Behov for at have kollegaer at sparre med i hverdagen (**videndeling**).
- Mindske **sårbarhed**
  - Ved sygdom ønskes bedre muligheder for at overlapse hinanden
- **Kommunikation**
  - Både internt i afdelingen, men også ønske om at vide, hvad der foregår i huset (med/fra førerbunkeren og med øvrige afdelinger).
  - En intern kommunikationsstrategi efterlyses

Såfremt disse krav opfyldes, forventer workshopgruppen:

- Højere/større **arbejdsglæde**

- Højere grad af **fællesskabsfølelse** => evt. med jobrotation til følge => bedre muligheder for at "holde på" gode kollegaer/medarbejdere
- Større overskud til at deltage i tværgående (udviklings)**projekter**.
  - Disse anbefales synliggjort bedre (DTU har en afdeling, hvor alle projekter er forankret og som styrer allokeringen af ressourcer til disse)
- Større overskud til at deltage i **erfagrunder/netværk**.

## Konklusion

Konklusionen på ovenstående del af diskussionen er, at

- Den nuværende fordeling af opgaver er hensigtsmæssig
  - En specialisering på færre opgaver, men på flere uddannelser, er ikke ønskelig, idet man frygter for mange stillinger med for rutineprægede opgaver.
- **Clusterorganiseringen** for studiesekretariater **som princip virker**/medarbejdere er glade for denne organisering
  - Betingelsen for, at denne organisering er hensigtsmæssig, er dog at der er tale om **ensartede uddannelser** i samme cluster (man ønsker ikke bacheloruddannelser i samme cluster som kandidatuddannelser, medmindre der er tale om uddannelser, der har en naturlig sammenhæng – f.eks. samme studienævn)
  - Visse steder er der dog **ressourceproblemer**/uhensigtsmæssigheder, der medfører manglende videndeling samt backup.
  - Heller ikke IBA opnår den ønskelige videndeling (pga. ressourceproblemer?)

## Mangler/ønsker til fremtiden

- Ønske om flere specialister/superbrugere
  - Jura, økonomi, IT-systemer på mindre områder (1-2 personer pr. 1-2 clusters)
  - Evt. intern "STU-helpdesk" (som kan visitere spørgsmål, som studieadministrative medarbejdere ikke kender svaret på)
- Mere **detailstyring** i form af højere grad af **standardisering** af regler og procedurer
- **Klar opdeling** mellem studieadministration og undervisningsadministration og ensretning af denne afgrænsning på alle uddannelser.
  - Man bruger i dag meget lang tid på at diskutere denne uklarhed med institutter
- Nedskrivne retningslinier om hvad vores aftagere kan forvente af os, af andre (evt. institutter), og hvad de selv bør sørge for.
- Evt.: **Valgfagssekretariat** med særligt fokus på at styrke udbudet af valgfag til CBS' heltdsstuderende og øge salget af deltidskurser (tidligere Åben Uddannelse)
- Centralisering af CM-linier (samt HD), jf. nedenfor

## Organisatorisk placering

### Studieadministrationen som enhed (central vs. decentral organisering)

Studieadministrationen bør indeholde:

- **ALLE** studieadministrative medarbejdere
  - Kvalitetssikring af uddannelser og administration af disse: Det anses for meget uhensigtsmæssigt i dagligdagens samarbejde, at medarbejdere, der udfører studieadministrative opgaver, sidder placeret "langt væk" på institutter.
  - Dette skal særligt ses i lyset af, at risikoen for, at de studerende modtager modstridende information, afhængigt af hvor de henvender sig, er uhensigtsmæssig.

- I STU findes på nuværende tidspunkt en god faglig synergi for de medarbejdere, der beskæftiger sig med administration af studierne. Der kan således opnås en godt effekt af at disse medarbejdere sidder tættere sammen
- **KUN** studieadministrative medarbejdere.
  - Der er i dag meget stor diversitet i de jobfunktioner, der varetages i den samlede studieadministration. Det bør overvejes at flytte medarbejdere, der ikke direkte beskæftiger sig med administration af studierne ud af STU. Disse medarbejdere bør placeres således, at der opnås et bedre tilhørsforhold samt faglig synergi mellem kollegaer (Schools/dekan/ ledelsessekretariat/ studiechefsekretariat). Da diversiteten er så stor, kan der ikke gives ét bud på ny placering. Arbejdsgruppen kunne overveje at gå i dialog med den enkelte funktion/medarbejder inden for denne gruppe.

#### Desuden efterlyses:

- Synlig **ledelse**
  - Mere fokus på kompetenceudvikling, afholdelse af MUS (med konkrete handlingsplaner og mål til følge)
  - Der har tid til den enkelte medarbejder og hjælper med prioritering af opgaver, løsning af "svære situationer" med VIP'ere eller andre aftagere, hjælp til at sikre at videndeling sker o.l.
  - Selvledelse er ønskeligt til en vis grænse, teamledelse/sekretariatsledere savnes
- Konkrete **handlingsplaner** for afdeling og for den enkelte medarbejder (både på kort og langt sigt). Dette kan være medvirkende til at sikre videndeling på tværs
- "**Gå-hjem møder**" i fastlagte rammer (f.eks. 6 gange årligt) med folk internt og evt. eksterne oplægsholdere
- **Personalemøder** (DIK, IBA & STU) 3-4 gange årligt
  - Man vil gerne vide mere om hinandens afdelinger – også selvom det ikke direkte har indflydelse på ens egen hverdag.
- **Inddragelse af medarbejdere** når der planlægges seminarer og sikring af, at der bliver fulgt op på dette efterfølgende
- Mere fokus på **erfaggrupper/netværk**

#### Derudover:

- Udvikling af **IT-værktøjer**, der kan anvendes som **styringsværktøjer** i langt højere grad, end det er tilfældet i dag.
  - Alle systemer bør kunne generere mere anvendelige rapporter
  - Antallet af systemer synes uhensigtsmæssigt

Såfremt dette giver anledning til spørgsmål eller kommentarer, står jeg selvfølgelig til rådighed.

Nete Lerdahl Søgaard

# N O T A T

## Arbejdsgrupperapport vedr. Fremtidig organisering af studieadministrative support services

### Bilag: Deltagerliste:

Susanne Blaschke, LS  
Anne Lise Bendiksen, BA  
Benedikte Dilling-Hansen, Efter- og Videreuddannelse, FSKK  
Birgit Christensen, CM  
Gabriella Beranova, Eksamensklager  
Jette Pløger, Kombi  
Pernille Brandt, HA  
Pia Søndergaard, DIK  
Rene Barseghian, CEMS  
Winnie Pejtersen, IBA  
Lykke Håkonsson, Kombi  
Vibeke Ankersborg Poulsen, Kandidatafhandlingskonsulent

# NOTAT

## Arbejdsgrupperapport vedr. Fremtidig organisering af studieadministrative support services

### Bilag K

#### WORKSHOP:

#### Studienævnssekretæren som studielederens højre hånd



The Programme  
Administration Service/  
Studieadministrationen

Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg

Tlf.: 3815 3815  
Fax: 3815 2755  
www.cbs.dk

18. september 2006

#### Afrapportering:

Diskussionen i workshoppen koncentrerede sig om to "hovedområder":

- Hvad skal der til for at være studienævnssekretær? Hvordan kan vi blive bedre?
- Hvordan mener vi, studieadministrationen bør organiseres i fremtiden?

I sin søgen efter svaret på det første spørgsmål kom gruppen langt omkring og fik diskuteret spørgsmålet fra mange vinkler. Gruppen endte med at have fem anbefalinger, der går fra det konkrete og "lavpraktiske" til det mere overordnede plan:

1. **En klar definition af forskelle mellem undervisnings- og studieadministration.** Som det er nu, er der store forskelle mellem praksis på dels de forskellige studier og dels institutterne imellem, hvilket i de fleste tilfælde giver studienævnssekretæren et tungere læs at trække. Det var en generel opfattelse, at – bortset fra de store studier som cand.merc. og HA – er det en kunstig opdeling, som giver tunge arbejdsgange. Flere af deltagerne gav klart udtryk for, at de ville foretrække selv at have både undervisnings- og studieadministration. De af deltagerne, der i praksis har haft dette, var positive, dog med det forbehold at en opdeling vil være nødvendig på de helt store studier.
2. **Årsplaner for studier, og især studienævnssekretærens arbejde,** herunder hvad en studienævnssekretærs rolle er i forhold til studiet, studielederen og studienævnet. Set i lyset af de store udskiftninger blandt studienævnssekretærene på CBS, ville en årsplan have været af stor betydning for nye studienævnssekretærer og kunne have sparet meget arbejde.
3. **Videndeling blandt studieadministrative medarbejdere.** Learning Lab er ansvarlig for at projekt om videndeling blandt studieadministrative medarbejdere, og gruppen opfordrer til at være aktiv i dette netværk. Der er ikke et netværk decideret for studienævnssekretærer, men netværk, der beskæftiger sig med emner som økonomi, årsplan, nye medarbejdere, student services, m.fl. er oplagte at deltage i alt efter interesse.
4. **Et netværk udelukkende for studienævnssekretærer,** i stil med de "Fuldmægtigmøder" der tidligere har fundet sted. Gruppen fandt, at et forum med ligesindede, der mødes ca. fire gange om året for at drøfte emner, der er af stor interesse for studienævnssekretærer, vil være et stort løft i forhold til at kunne fungere bedre som studienævnssekretær.
5. **Nærhed til studielederen.** Gruppen anbefaler, at man både fra studienævnssekretærens side og fra studielederens side har en løbende, åben dialog, og at der finder en forventningsafklaring sted hos begge parter. Gruppen fandt, at det er en

AMH

Admission Office  
Tlf.: 38 15 27 38  
Fax: 38 15 35 32  
admission@cbs.dk

# N O T A T

## Arbejdsgrupperapport vedr. Fremtidig organisering af studieadministrative support services

god ide at afholde ugentlige møder for at sikre nærheden, især hvis man ikke sidder i umiddelbar nærhed af hinanden.

Alt i alt konkluderede gruppen, at det optimale er, at studienævnssekretæren fungerer som en ligeværdig sparringspartner for studielederen, men det kræver, at en række grundlæggende praktiske områder (som ovenfor skitseret) fungerer godt, for at man som studienævnssekretær kan være en respekteret samarbejdspartner med en kvalificeret holdning, og ikke "bare" sekretær.

Gruppen diskuterede forskellige måder at være organiseret på, og da erfaringerne i gruppen spændte bredt, var det muligt at liste fordele og ulemper set fra forskellige vinkler.

Som gruppen så det, er fordelene ved en decentral organisering (dvs. at studienævnssekretæren/studieadministrationen er placeret på et institut), at man er tæt på "sine" VIP'er og det faglige miljø. Dette fungerer dog efter gruppens mening kun ved en 1:1 situation, hvor et institut er altovervejende ansvarligt for studiet, og hvor der er et studieadministrativt miljø med flere medarbejdere.

Fordelene ved en central organisering er, at man færdes i et studieadministrativt miljø, hvor man kan udveksle viden og erfaringer, og at man ikke er sårbar ved sygdom og personaleskift. Dertil kommer, at decentrale enheder som regel er "bagefter" i forhold til ny viden på vigtige områder som fx juridiske ændringer. Hvis man er opmærksom på at holde fast i fagligheden fra institutterne, behøver en centralisering ikke at betyde, at man mister nærheden til det faglige miljø. I nogle tilfælde kan det endog være en fordel ikke at være så tæt på "sine" VIP'er, idet man nemt kan miste overblikket som decentralt placeret.

Alt i alt var gruppen enig om, at en central organisering med en opdeling i teams/klynger er at foretrække. Rent konkret er gruppens anbefaling, at uddannelsesdekan og studiechef har det overordnede ledelsesansvar, mens det enkelte team har en teamleder, der indgår i teamet og har det daglige ansvar for driften samt den daglige ledelse.

På gruppens vegne,

Anne Mette Hou  
Admission Office  
(tidl. JAPØK/ASP)

Øvrige deltagere:

Kirsten Larnæs, BA  
Mette Gøtterup-Tang, cand.soc.  
Helle Groth, cand.merc. aud.  
Kia Kartved, Kombi  
Vibeke Rastad, HD 1. del

# **N O T A T**

**Arbejdsgrupperapport vedr. Fremtidig organisering af studieadministrative support services**

**Bilag L**