

KU's administrationsreform

Faseovergangsrapport fra forberedelsesfasen til analysefasen



Marts 2023

Indholdsfortegnelse

DEL I – RESUMÉ	3
1. Faseovergangsrapportens formål	3
2. Ledelsesresumé.....	3
DEL II – AFRAPPORTERING FRA FORBEREDELSESFASEN	5
1. Indledning.....	5
2. Etablering af programsekretariatet	5
3. Reformens grundbudskaber	6
4. Københavns Universitets kapabilitetsmodel	6
5. Brugergrupper	7
6. Udarbejdelse af analyserammer	9
7. Involvering.....	9
8. Risikostyring.....	10
9. Ressourceforbrug i forberedelsesfasen	11
DEL III – PLAN FOR ANALYSEFASEN	13
1. Indledning.....	13
2. Formålet med analysefasen	13
3. Forandringsforberedelse og kommunikation i analysefasen	14
4. Analyserammer	15
4.1 Analyse af organisation og opgaver.....	15
4.2 Analyser af kvalitet	16
4.3 Analyse af processer	20
5. Prioritering og inddragelse af andre analyser.....	20
6. Analyseresultater og forbedringskatalog.....	21
7. Forberedelse til designfasen	22
8. Overordnet tidsplan for analysefasen	23
9. Overblik over involveringen	24
10 Budget for analysefasen.....	25
Bilag	27
Bilag 1: Programstyregruppens grundbudskaber.....	27
Bilag 2: Brugergrupper og baggrundsvARIABLE.....	29
Bilag 3: Beskrivelse af brugergrupper	30



Del I – Resumé

1. Faseovergangsrapportens formål

Administrationsreformen følger en faseopdelte plan for forberedelse, analyse, design og gennemførelse. Beslutning om overgang mellem faser træffes på grundlag af en faseovergangsrapport.

Rapporten for overgangen fra forberedelse til analysefase tjener to formål:

- Beslutningsgrundlag for godkendelse og afslutning af forberedelsesfasen, og
- beslutningsgrundlag for godkendelse af planen for analysefasen, hvormed de aktiviteter, der ligger i denne fase, sættes i gang.

2. Ledelsesresumé

Forberedelsesfasen havde til formål at sætte de organisatoriske rammer for administrationsreformen, vælge og udvikle rammerne for analysefasen, og bane vejen for de efterfølgende faser. Faseovergangsrapporten giver et overblik over de vigtigste aktiviteter og leverancer i forberedelsesfasen (del II nedenfor).

Forberedelsesfasen har sikret etablering af en programorganisation, der er ansvarlig for programstyring, herunder udvikling og implementering af administrationsreformen. Der er etableret et selvstændigt programsekretariat og der er udviklet koncepter for den overordnede styring af programmet, herunder løbende inddragelse af følgegrupper fra både HSU og bestyrelsen.

Der har været forsinkelser i etableringen af sekretariatet og især planlægning og opstart af den brede kommunikationsindsats. Ikke desto mindre er de forventede hovedleverancer fra forberedelsesfasen faldet på plads, herunder definition af brugergrupper for administration og service samt konkrete planer for de analyser, der skal gennemføres i den næste fase. Analyseplanerne er beskrevet i den samlede plan for analysefasen (del III nedenfor).

Analysefasen skal kortlægge KU's nuværende administration – som organisation og som serviceleverandør. På den baggrund skal der dannes hypoteser om forbedrings- og effektiviseringsmuligheder i en fremtidig organisation. Analysefasen følger tre hovedspor, som forventes at munde ud i et samlet forbedringskatalog, der kan bruges i designfasen. Her vil der skulle træffes beslutning om hvilke elementer administrationsreformen skal arbejde videre med, med henblik på at indfri bestyrelsens ambition og pejlemærker for administrationsreformen.

De konkrete analyser er beskrevet ud fra deres formål, hovedleverancer, milepæle og involvering af organisationen. Der er givet *eksempler* på den type undersøgelsesresultater, som analyserne

forventes at munde ud i, ligesom rapporten viser, hvordan der vil kunne arbejdes videre med sådanne resultater for at skabe et samlet billede af forbedringsmulighederne.

Forbedringskataloget som dannes på baggrund af analyserne, vil ikke i sig selv give svaret på, hvordan en ny administration skal designes. Kataloget vil imidlertid give et solidt og oplyst grundlag for at træffe beslutninger om, hvordan KU bedst udnytter de potentielle gevinster i designet af en ny administration.

De konkrete beslutninger kan først træffes når analyseresultaterne og forbedringskataloget ligger klar, men programstyregruppen vil allerede i forbindelse med gennemførelse af analysefasen skulle forholde sig til nogle overordnede designprincipper, så programsekretariatet sideløbende med analysefasen kan påbegynde udviklingen af en række diskussions- og siden beslutningsoplæg om den fremtidige organisering af KU's administration og service.

I forløbet vil programstyregruppen og programsekretariatet involvere universitetets tværgående ledelsesfora L80 og AL samt HSU's følgegruppe og bestyrelsens følgegruppe, så der er transparens i drøftelserne samt involvering og mulighed for indflydelse på de spørgsmål, der indgår. Inden sommerferien drøftes udkast til det samlede billede af analyserne første gang i HSU den 29. juni. HSU behandler selve faseovergangsrapporten fra analysefasen til designfasen den 24. august, inden den forelægges og godkendes i styregruppen. Efter styregruppens beslutning forelægges designkriterier for bestyrelsen.

Rettidig og målrettet kommunikation og et stærkt fokus på forandringsledelse er vigtige forudsætninger for en succesfuld administrationsreform. Nærværende rapport beskriver, hvordan programmet vil styrke arbejdet med begge elementer i analysefasen.

På kommunikationsområdet har det været vanskeligt at mobilisere de rigtige ressourcer, og det har medført alvorlige forsinkelser på kommunikationssiden. Store dele af organisationen oplever derfor, at der mangler information og kommunikation om administrationsreformen og de aktiviteter, som ligger forude. Kommunikationsindsatsen skal styrkes væsentligt i analysefasen, og der er allerede taget initiativer til mobilisering af de nødvendige ressourcer.

Planen for analysefasen afrundes med en overordnet tidsplan og et overblik over, hvordan og hvornår ledere og medarbejdere forventes at blive involveret i analysefasen.

Endelig gøres status for det aktuelle forbrug på administrationsreformen, ligesom der præsenteres et budgetforslag for analysefasen.



Del II – Afrapportering fra forberedelsesfasen

1. Indledning

Formål og indhold i forberedelsesfasen er fastlagt i grundlaget for bestyrelsens beslutning om at igangsætte administrationsreformen og ved programstyregruppens beslutninger om planen for fasen.

Forberedelsesfasen har til formål at sætte den analytiske ramme og gøre klar til de efterfølgende faser. I fasen er etableret en programorganisation, der er ansvarlig for udvikling og implementering af administrationsreformen, og der er etableret et programsekretariat til at understøtte og udføre opgaverne i forbindelse med reformen.

I forberedelsesfasen har programstyregruppen præciseret administrationsreformens genstandsfelt og dermed det samlede område, som analyserne skal belyse: Administration og service på Københavns Universitet har til formål at understøtte universitetets kerneopgaver; uanset hvordan understøttelsen er organiseret og hvor den er placeret på KU. Det betyder, at en administrationsreform omfatter administrative opgaver udført i *alle* dele af universitetet og på tværs af *alle* medarbejdere og ledere. Analyserne skal derfor ikke kun belyse den ”klassiske” administration og service, men omfatter alle aspekter af understøttende funktioner, herunder fx også administrative opgaver, der lander på forskerens bord, og udviklingsfunktioner i bred forstand.

I samarbejde med organisationen er brugerne af den administrative service (medarbejdere, ledere og studerende) blevet kategoriseret i brugergrupper, og på dette grundlag er der gjort klar til at kortlægge og analysere deres *behov* for administrativ service og deres *oplevelse* af servicen i dag. Endelig er forslag til rammer, design og fremgangsmåde for de konkrete analyser af KU's administration blevet udviklet.

2. Etablering af programsekretariatet

Beslutningsgrundlaget for administrationsreformen indebar etableringen af et programsekretariat med en programchef og en stab af faste medarbejdere. Programchefen blev udnævnt i november 2022, og siden er der løbende blevet rekrutteret medarbejdere. I januar 2023 blev der derudover udpeget en programdirektør (deltid), der sammen med programchefen udgør programledelsen.

Programchefen har bestræbt sig på at mobilisere erfarne medarbejdere fra hele KU. Diversiteten i bemandingen er med til at sikre en bred faglig indsigt i universitetets mangefacetterede virke og administrative praksis. Ved faseovergangen er der 20 interne KU-medarbejdere tilknyttet sekretariatet. Af denne stab er ca. 1/3 delt mellem sekretariatet og det afgivende ansættelsessted (deltid). Det skyldes dels hensyn til den stabile drift af KU's kerneforretning, dels programsekretariatets behov for at kunne trække på enkelte fagspecialister, som altså bevarer deres forankring i den eksisterende organisation. Programsekretariatet mangler fortsat to profiler, der ikke har været mulige at finde via intern rekruttering. Disse forventes snarligt besat ved eksternt

rekruttering. De afgivende enheder har mulighed for at søge om kompensation (til fx midlertidige ansættelser i de vakante stillinger m.v.)

Organiseringen af medarbejderne internt i sekretariatet vil løbende skulle tilpasses reformens behov. Ved faseovergangen er hovedparten af medarbejderne i programsekretariatet fordelt ud på de arbejdsprojekter, der dækker de analyser som planlægges gennemført i analysefasen.

Rekrutteringsprocessen har taget længere tid end forventet, og der er blevet kompenseret ved midlertidigt at benytte flere eksterne konsulentkræfter. Med hensyn til kommunikationsområdet har det været vanskeligt at rekruttere de nødvendige ressourcer, og det har givet forsinkelser i leverancerne. Ved overgangen til analysefasen er programsekretariatet næsten fuldt bemandet, og det forventes, at trækket på eksterne konsulenter vil komme tilbage på det planlagte niveau. Programledelsen forventer at kunne gennemføre aktiviteterne i analysefasen som planlagt.

3. Reformens grundbudskaber

Programstyregruppen og programledelsen er bevidste om, at arbejdet med den administrative reform påvirker hele organisationen, ikke kun i implementeringsfasen, men også i analyse- og designfasen. Forståelse for reformen blandt især ledere og medarbejdere, men også studerende er en forudsætning for reformens succes, og til dette formål er transparens og målrettet kommunikation afgørende. Det gælder både i forhold til at tydeliggøre reformens ambitioner, fremlægge arbejdsplanerne, og synliggøre potentialerne. En klar og ensartet kommunikation skal sikre opbakning til reformen og samtidig forsøge at afhjælpe og modvirke evt. utryghed.

Til det formål har programstyregruppen vedtaget en række grundbudskaber, der skal danne grundlag for kommunikation om reformen. Grundbudskaberne er dynamiske og vil blive justeret og udbygget over tid, efterhånden som arbejdet med reformen skrider frem. Efterhånden som analyseresultaterne begynder at komme ind, vil det også blive tydeligere, hvordan en organisatorisk reform af administrationen kunne tage sig ud. Grundbudskaberne vil derfor løbende blive tilpasset.

Grundbudskaberne er ikke en fortælling i sig selv og er ikke tænkt formidlet som en selvstændig nyhed i den form de har. De er tænkt som rygraden i den fremtidige kommunikation, dvs. et afsæt for kommende kommunikationsprodukter i administrationsreformen, herunder talepunkter og lign. Til de personer, der skal kommunikere om reformen, fx ledere der skal forklare deres medarbejdere om reformens formål og fremdrift.

HSU-følgegruppen har stillet sig til rådighed som sparringspartner ift. kommunikation, og de bidrager derfor med input, der kan kvalificere kommende kommunikationsprodukter baseret på grundbudskaberne.

I bilag 1 findes programstyregruppens grundbudskaber.

4. Københavns Universitets kapabilitetsmodel

Københavns Universitets kapabilitetsmodel er et samlet og systematisk overblik over, hvilke kapabiliteter KU skal besidde for at indfri universitetets formål. En kapabilitet skal forstås som evnen til at levere eller udføre en opgave.

Kapabiliteter kan opdeles i tre kategorier;

- Kapabiliteter direkte relateret til hovedformål, fx selve forskningsproduktionen.
- Kapabiliteter, der understøtter hovedformål, fx studenteroptag.

- Kapabiliteter af administrativ karakter, som indirekte understøtter hovedformål, fx lønhåndtering.

Alle kapabiliteter er indeholdt og optegnet i KU's kapabilitetsmodel. Administrationsreformen beskæftiger sig som udgangspunkt ikke med kapabiliteter, som er direkte relateret til universitetets hovedformål. Fokus er således primært på kapabiliteter, som er relateret til administration og service. Ved at arbejde i den samlede kapabilitetsmodel bliver det imidlertid lettere at forstå hvordan de forskellige kapabiliteter spiller sammen og understøtter universitetets hovedformål.

KU's kapabilitetsmodel anvendes i administrationsreformen som en fælles referencemodel, der samler resultaterne af de analyser, som gennemføres i analysefasen og skaber et visuelt resume over de forbedringsmuligheder, som identificeres via analyserne. Kapabilitetsmodellen skaber en fælles forståelse (et fælles sprog) om hvilke evner KU skal mestre for at opfylde universitetets hovedformål og samtidig indfri reformens ambitioner.

I analysefasen vil analyserne af *organisation og opgaver* og *kvalitet* bidrage til kortlægning af, hvordan KU's nuværende administration løser de opgaver, som er indeholdt i kapabilitetsmodellen. *Organisation og opgaver* vil kortlægge, hvor i organisationen kapabiliteten varetages, dvs. hvor opgaven løses og til hvilken pris. *Kvalitet* vil bidrage til en kortlægning af kvaliteten af opgave, som løses og den betydning (vigtighed) brugerne tilskriver netop denne kapabilitet.

For eksempel vil første del af analysen vise, hvor lønhåndteringen finder sted, og hvor stort ressourcetrækket er, dvs. hvor mange ÅV der er beskæftiget med lønhåndtering. Anden del af analysen vil både kortlægge den objektive kvalitet (får medarbejderne den korrekte løn til tiden?) og den oplevede kvalitet (slutbrugerens oplevelse af lønhåndteringen på KU).

5. Brugergrupper

Brugergrupperne anvendes for at identificere et antal grupper, der i tillæg til en række *fælles* basisbehov (f.eks. adgangskort, arbejdsstation, e-mail osv.), også har nogle særskilte behov for administration og service (f.eks. systemadgange, juridisk bistand, kemikaliehåndtering osv.). Brugergrupperne skal bidrage til at sikre, at der i arbejdet med administrationsreformen ikke opstår 'blinde vinkler' i brugernes behov. Samtidig skal de identificere områder af administration og services, der for brugerne opleves som hhv. mere eller mindre vigtige, og kan prioriteres på denne baggrund. Herved bidrager brugergrupperne til afdækning af forbedrings- og effektiviseringsmuligheder inden for administration og service.

Principper for definition af brugergrupperne

Der er opstillet en række kriterier for definitionen af en brugergruppe, herunder at brugergruppen skal være væsentlig for KU, fx fordi brugergruppen omfatter et væsentligt antal personer, eller fordi personerne i brugergruppen varetager funktioner, der indebærer et særligt behov for administration og service. Desuden skal brugergrupperne kunne identificeres i KU's registre, fx via stillingsbetegnelse eller organisatorisk tilhørsforhold. Der bygges i vidt omfang videre på eksisterende eller igangværende analyser og brugerindsigter, fx KU Nyt-SIS.

Metode og fremgangsmåde

Arbejdet bygger primært på semi-strukturerede kvalitative interviews samt gennemgang af eksisterende rapporter om de administrative områder. Interviewprocessen bestod af tre faser:

1. Eksplorativ og hypotesegenerende fase bestående af i alt 14 interviews med et bredt udsnit af den øverste ledelse, fx dekaner og fakultetsdirektører. Fasen resulterede i et første bud på en opdeling i brugergrupper.
2. Hypotesetestende fase hvor man har søgt at 'falsificere' den foreløbige brugergruppedefinition, dvs. finde grupper og eksempler, der ikke passer naturligt ind i en brugergruppe. Der er i denne fase gennemført 21 interviews med et bredt udsnit af nøglepersoner på institut- og centerniveau, fx institutledere og administrationschefer.
3. Konsolideringsfase bestående af yderligere afklaring af datagrundlag for endelig identifikation af brugergrupper samt tre workshops med ledere og nøgleinteressenter med henblik på identifikation og konsolidering af TAP-brugergrupper. Resultatet af denne proces blev, at TAP-medarbejderne inddeles i to brugergrupper, dels "teknisk personale", dels "administrativt personale."

Af bilag 2 og 3 fremgår en oversigt og en nærmere beskrivelse af brugergrupperne.

Brugergrupper og baggrundsvariable

Der er identificeret fem hovedgrupper: VIP, studerende, TAP, ledere og eksterne, jf. bilag 2. Videre er der for hver hovedgruppe identificeret op til fire brugergrupper, fx Faculty VIP, fuldtidsstuderende og råd, nævn og udvalg. Der er identificeret 16 brugergrupper i alt. Herudover er der identificeret 14 baggrundsvariable, fx organisatorisk tilknytning og bevillingssammensætning. Baggrundsvariable bruges i behandlingen af analysefasens spørgeskemaundersøgelse til at teste sekundære hypoteser om forskelle i behov for administrativ understøttelse og service blandt brugergrupperne.

Brugergruppekategoriernes potentiale

Brugen af brugergrupper sikrer en bred repræsentation i analysen af den oplevede kvalitet af KU's administrative services. Samtidig danner viden om brugergrupperne basis for udvikling af målrettede spørgsmål, der er med til at sikre en høj datakvalitet i spørgeskemaundersøgelsen. I designfasen giver brugergrupperne mulighed for udarbejdelse af forslag til målrettede og effektive designløsninger, der matcher gruppernes væsentligste behov. Brugergrupperne justeres løbende i analysefasen i det omfang, resultater og indsigter giver anledning hertil.

Figur 1 | Overblik over definerede brugergrupper

VIP	Studerende	Eksterne	TAP	Ledere og udvalg
1a Faculty VIP, fx professorer, lektorer og tenure-track adjunkter	2a Fuldtid, fx BA/KA-studerende	3a Aktører der bidrager med eksterne tilskud, fx fonde og virksomheder	4a "Teknisk" personale, fx elektriker, smed, dyrepasser	5a Topledere: L80
1b Øvrige VIP, fx postdoc, adjunkter, videnskabelige assistenter	2b Master og deltid, fx enkeltfag og EVU	3b Myndigheder, fx departementer og styrelser	4b Administrativt personale, fx sekretær, centeradministrator, fuldmægtig	5b Linjeledere, fx ledere med operationelt personale- og budget/økonomiansvar, institutadministratorer
1c Øvrige VIP Ph.d.-studerende		3c Akademiske partnere, fx udenlandske universiteter		5c Uddannelses- og forskningsledere, fx forskningsgruppeludere, VILU, VILF, studieledere
1d DVIP, fx eksterne lektorer, undervisningsassistenter		3d Andre partnere, fx potentielle studerende, presse, borgere		5d Råd, nævn og udvalg, fx samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, tillidsrepræsentanter mv.

6. Udarbejdelse af analyserammer

I analysefasen gennemføres tre typer af analyser, der tilsammen giver et billede af universitetets nuværende administration. I forberedelsesfasen er forslag til rammer, design og fremgangsmåde for de konkrete analyser fastlagt og beskrevet.

De tre analysetyper er:

1. Analyse af den nuværende organisation, de administrative opgaver og ressourceforbruget hertil.
2. Analyse af kvaliteten i den nuværende administration og service med fokus på brugeroplevelset kvalitet, faglig kvalitet og organisatorisk kvalitet.
3. Analyse af de nuværende overordnede administrative processer.

Beskrivelsen af analyseplanerne skal sikre et konkret og afstemt grundlag for at igangsætte analyserne og følger derfor en fælles skabelon, der er godkendt af programstyregruppen. Ud over analyserammerne er der udarbejdet projektbeskrivelser og projektplaner i henhold til KU's projektmodel for at sikre et ordentligt internt styringsgrundlag i programmet.

Programsekretariatet har udarbejdet analyserammerne med inddragelse af interne kompetencegrupper og eksperter i organisationen, hvor det har været relevant. Analyserammerne indgår i planen for analysefasen og er nærmere beskrevet i rapportens del III.

7. Involvering

Programstyregruppen og programsekretariatet har prioriteret involvering og inddragelse af organisationen højt fra begyndelsen af forberedelsesfasen. Det har haft stor betydning for både den praktiske gennemførelse og for kvaliteten af forberedelserne. Desuden er involvering og inddragelse afgørende for at skabe tillid i organisationen og sikre reformens legitimitet.

Involveringen er sket med flere forskellige formål og har været organiseret på basis af principper for inddragelse, der er drøftet med programstyregruppen. Principperne indebærer, at inddragelse kategoriseres i tre grupper, der afspejler hvilken type indsigt og information, involveringen forventes at bidrage med. De tre grupper er: *informanter*, *kompetencegrupper* og *eksperter*.

Informanter: Bidrager med kvalitative og kvantitative input samt datavalidering. Ledere, medarbejdere og studerende kategoriseres som informanter, når de inddrages i kraft af deres rolle som brugere af administrationen. I forberedelsesfasen har der blandt andet været afholdt en række interviews og workshops primært med ledere, men også studerende, tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Disse har fungeret som informanter og har bidraget med værdifulde indblik i, hvordan brugernes behov adskiller sig fra hinanden.

Kompetencegrupper: Bidrager med brugerperspektiver og administrationsfaglige indsigter. Kompetencegrupper er grupper eller personer, der bidrager med deres erfaring og viden om administrationen på KU. De bidrager med sparring og kvalificering af programsekretariatets arbejde. I forberedelsesfasen har programsekretariatet mødtes med medarbejdere på tværs af KU, der på baggrund af bl.a. tidligere og igangværende indsatser på KU har delt indsigter og erfaringer om valg af data, metode og fremgangsmåder.

Eksperter: Bidrager med faglig viden om metodetilgange og brug af værktøjer. Eksperter er administrativt eller videnskabeligt personale, der bidrager med faglig viden fra deres felt. I forberedelsesfasen har programsekretariatet bl.a. benyttet eksperter til kvalificering af metodevalg i kvalitative og kvantitative undersøgelser.

Desuden har programsekretariatet involveret følgegrupper (HSU-følgegruppen og bestyrelsens følgegruppe) samt ledelsesfora som L80 i det omfang, der har været brug for det.

Programsekretariatet har løbende orienteret programstyregruppen om omfanget af den involvering og inddragelse, der har været i forberedelsesfasen. I løbet af forberedelsesfasen har programsekretariatet fået erfaringer med involvering, der kan bringes ind i analysefasen, hvor involveringen vil stige væsentligt i omfang.

8. Risikostyring

Programsekretariatet skal i samarbejde med programstyregruppen håndtere de risici, programmet møder, så der kan handles proaktivt i forhold til de ude- og indefra kommende faktorer, som kan påvirke realiseringen af de fastsatte mål. En effektiv risikostyring sikrer således, at de væsentligste risici kan håndteres i tide og understøtter dermed på lang sigt programmets målopfyldelse.

I administrationsreformen arbejdes der med to typer af risici;

1. **Programrisici** er af tværgående karakter, og håndtering kræver programstyregruppens aktive medvirken. Det kan fx være et øget antal opsigelser pga. den usikkerhed, som reformen kan skabe blandt medarbejdere og ledere, der arbejder med administration og service.
2. **Sporrisici** er identificeret i en del af programmet (fx i et konkret projekt eller arbejdsforløb) og bliver håndteret af sporet selv eller i samarbejde med programsekretariatet og programledelsen. Der er typisk tale om meget konkrete risici for aktiviteter eller resultater, der kan håndteres umiddelbart. Det kan fx være udfordringer med at mobilisere ledere eller medarbejdere, der skal deltage i interviews, forsinkelser eller udfordringer ift. ressourcer til konkrete opgaver.

Risikoanalysen på programniveau er udarbejdet i programsekretariatet i samarbejde med Administrativ Ledelse (AL) og opsummeret i en risikolog, der er drøftet i styregruppen. Risikologgen er et dynamisk dokument, og programsekretariatet og -ledelsen håndterer løbende risici i samarbejde med AL og programstyregruppen.

I samarbejde med programsekretariatet udarbejder hvert analysespor risikoanalyser på sporniveau. Analysesporerne opsummerer risici i en risikolog, som løbende opdateres. Hvert analysespor og programsekretariatet vil løbende arbejde med deres respektive risici. Hvis et analysespor ikke er i stand til selv at håndtere en risiko, forelægges den programsekretariatsledelsen. Hvis programsekretariatsledelsen vurderer, at den ikke kan håndtere risikoen alene, vil programstyregruppen blive involveret.

9. Ressourceforbrug i forberedelsesfasen

I bestyrelsens beslutning om at igangsætte administrationsreformen indgik et budgetoverslag over de omkostninger, der på daværende tidspunkt kunne estimeres på et forsvarligt beregningsgrundlag. I overslaget var forventet en samlet bruttoomkostning på 16 mio. kr. til forberedelsesfasen. Budgetoverslaget bestod af fem hovedposter, hvoraf de to poster er faste og de tre resterende poster er afhængige af de konkrete aktiviteter, der var forventet i forberedelsesfasen.

Omkostningerne i forberedelsesfasen forventes samlet set at blive ca. 2,6 mio. kr. mindre end det oprindelige overslag (se oversigten på næste side). Det skyldes først at fremmest, at trækket på organisationens ressourcer gennem deltagelse i konkrete forberedelsesaktiviteter har været mindre end i overslaget. Sidstnævnte har til gengæld medvirket til, at trækket på de eksterne konsulenter har været væsentlig større end planlagt.

Figur 2 | Ressourceforbrug i forberedelsesfasen

Forberedelsesfasen Mio. kr.	Oprindeligt budgetoverslag	Forventet forbrug
Programsekretariat (fast del)	2	1,6
Eksterne konsulenter (fast del)	1	3,3
Programsekretariat (aktivitetsafhængigt)	0	0,5
Eksterne konsulenter (aktivitetsafhængigt)	9	7,0
Træk på organisationen (aktivitetsafhængigt)	4	ca. 1,0
Total	16	13,4

Omkostningerne til programsekretariatet ligger på det forventede niveau. Der har været færre omkostninger til programsekretariatets faste del på grund af en senere opstart og flere omkostninger til den aktivitetsafhængige del på grund af et træk på dedikerede ressourcer i organisationen, hvortil der er givet kompensation.

Med hensyn til forbruget af eksterne konsulenter forventes det samlet set at svare til det oprindelige overslag på ca. 10 mio. kr. I dette resultat indgår en række forskydninger. Der har været brug for i

højere grad at anvende konsulenter til de faste opgaver i programsekretariatet, fordi sekretariatet blev senere bemanded end forudsat, og fordi aktivitetsniveauet i ledelsesfora har været højere end forudsat.

Med hensyn til anvendelsen af konsulenter til aktivitetsafhængige opgaver har der været et betydeligt højere aktivitetsniveau til at definere brugergrupper for administration og service, fx gennem interviews, gennemgang af skriftligt materiale samt behandling af informationer og præsentation af resultaterne. Til gengæld har der været et lavere forbrug af konsulenter til forberedelse af analyserne af organisation og opgaver og til forberedelse af analysen af administrative processer.



Del III – Plan for analysefasen

1. Indledning

I det følgende beskrives indholdet af analysefasen. Administrationsreformen forventes at medføre en lang række både store og små forandringer i KU's organisation og det afspejler planen for analysefasen også. Der er lagt op til en egentlig *administrationsreform*, og derfor er der behov for en meget grundig analyse af den eksisterende organisation, opgaveløsning, og kvalitet.

Hovedindholdet af planen er beskrivelsen af rammer, design og fremgangsmåde for de konkrete analyser, der skal udarbejdes over de kommende seks måneder. Det fremgår, hvordan analyserne udarbejdes og anvendes, herunder hvilke spørgsmål de forventes at kunne give svar på.

For *alle* analyserne gælder, at de forberedes i samarbejde med repræsentanter for ledere og medarbejdere på tværs af KU.

I forlængelse af analyserammerne beskrives hvordan programsekretariatet samarbejder med organisationen om inddragelse af andre relevante analyser og erfaringer fra igangværende og tidligere udførte udviklingsindsatser på KU.

I et særskilt afsnit er det beskrevet, hvordan det samlede resultat af analyserne behandles og danner grundlag for et forbedringskatalog til brug i designfasen.

Desuden beskrives de forventede hovedaktiviteter i analysefasen vedrørende kommunikation og forandringsledelse. Der afrundes med en tidsplan og et særskilt afsnit om det planlagte budget for fasen.

2. Formålet med analysefasen

Hjørnestenen i arbejdet med administrationsreformen er en grundig analysefase, hvor medarbejdere, ledere og studerende får mulighed for at blive involveret i analysen af den nuværende organisation, opgaveløsningen og kvaliteten i den eksisterende administration og service. Analysefasen skal kortlægge KU's nuværende administration – som organisation og som serviceleverandør. På den baggrund skal der dannes hypoteser om forbedrings- og effektiviseringsmuligheder i en fremtidig organisation.

Analysefasen omfatter tre særskilte analysespor:

- Analyse af den nuværende organisation, de administrative opgaver og ressourceforbruget hertil.
- Analyse af kvaliteten i den nuværende administration og service med fokus på brugeroplevelset kvalitet, faglig kvalitet og organisatorisk kvalitet.
- Analyse af de nuværende overordnede administrative processer.

Resultatet af de enkelte analyser ses i en sammenhæng, der danner grundlag for at opstille og drøfte forslag til forbedringsmuligheder i forhold til at indfri bestyrelsens ambition om en bedre og mere omkostningseffektiv administrativ organisering. Analyseresultaterne og forbedringskataloget danner fundamentet for design af den fremtidige organisation.

Analyserne af den nuværende administrative understøttelse og serviceorganisation danner i denne sammenhæng en "baseline", som vil gøre det muligt løbende at undersøge, om administrationsreformen indfrier bestyrelsens ambitioner og pejlemærker for reformen.

Analysefasen afsluttes ved, at der på baggrund af endnu en faseovergangsrapport træffes beslutning om, hvorvidt KU's nuværende administration og de identificerede forbedringsmuligheder er kortlagt tilstrækkeligt til at kunne igangsætte designfasen.

3. Forandringsforberedelse og kommunikation i analysefasen

KU's administrationsreform lægger op til forandring og er tilrettelagt som en iterativ proces, hvor konturerne af reformens rækkevidde kun gradvis tager form i takt med gennemførelsen af analyserne. Derfor er det vigtigt, at der tilrettelægges og gennemføres et forløb, der dels understøtter ledere og medarbejdere i at håndtere en længere periode med uvished, dels forbereder ledere og medarbejdere på den fremtidige organisering af administration og service på KU.

Forløbet skal pga. den iterative proces være adaptivt, og have karakter af tæt dialog med medarbejdere og ledere i organisationen, så det sikres, at der kommunikeres med udgangspunkt i de behov, der løbende opstår som en konsekvens af reformarbejdet.

Hovedprincippet for forandringsledelse og -kommunikation er transparens. Med den iterative tilgang til reformen vil der derfor i relativt lang tid være fokus på proceskommunikation. Det gælder f.eks. hvilke analyser, der gennemføres og hvordan forskellige brugergrupper involveres, hvilke beslutninger, der er truffet siden sidst, hvilke udeståender der er, og hvordan organisationen inddrages og hvornår.

Ved tilrettelæggelse af kommunikationen skal der arbejdes med flere forskellige niveauer og kanaler, idet forskellige grupper af ledere, medarbejdere og studerende har forskellige behov for information og kommunikation i analysefasen.

Der vil være et særligt fokus på at understøtte, at ledere på alle niveauer er forberedt på denne situation, er klædt på til at kunne varetage opgaverne som forandringsledere, og kan oversætte reformens budskaber til en lokal kontekst. Det er vigtigt, at der også er fokus på mellemlederne i organisationen, som i det daglige har en meget stor kontakt til medarbejderne.

I forberedelsesfasen er der gennemført en række aktiviteter, der har haft til formål at understøtte, at programstyregruppen og L80 er klædt på til at varetage denne vigtige forandringsopgave. Dette vil fortsætte i analysefasen og den bredere kreds af administrative ledere vil ligeledes blive involveret.

Programsekretariatet har sammen med KOM udarbejdet en kommunikationsstrategi, og denne er operationaliseret i en kommunikationsplan der beskriver hvad, hvordan og hvornår der kommunikeres, samt hvordan ledere og medarbejdere bliver involveret. Kommunikationsplanen tager afsæt i programmets tidsplan og milepæle.

Sideløbende med kommunikation og involvering arbejder programsekretariatet sammen med Fælles HR om planlægning af kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere, der skal give dem redskaber til at håndtere en langstrakt forandringsproces. Når principperne for den fremtidige administration og service er kendt, vil der ligeledes blive arbejdet med kompetenceudvikling ift. fx servicekultur, proceskortlægning, -design og -ejerskab. Der kan ligeledes blive behov for faglig kompetenceudvikling inden for de forskellige administrative områder.

4. Analyserammer

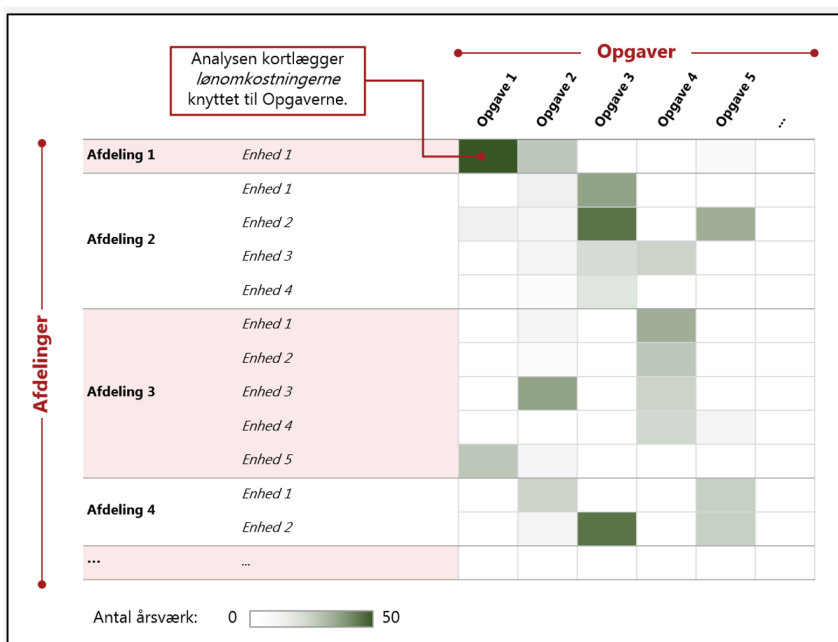
4.1 Analyse af organisation og opgaver

Formålet med denne analyse er at skabe et overblik over, hvor administrative opgaver løses på KU, og hvad det koster at løse dem. Overblikket bruges som afsæt for den økonomiske gevinstkortlægning og gevinstrealisering i reformen.

Analysen vil indeholde tre hovedleverancer:

- *Organisationshierarki* for alle enheder, hvori der løses administrative opgaver. Dette vil også give et billede af ressourceforbruget i de forskellige enheder. (klar **medio april 2023**).
- *Opgaveoverblik* for løsningen af administrative opgaver (se illustrationen), hvoraf det fremgår, hvor de forskellige administrative opgaver løses, og hvilke ressourcer, der anvendes til opgaverne (klar **maj 2023**).
- Forslag til *forbedringsmuligheder*, fx eliminering af dobbeltfunktioner og en mere sammenhængende løsning af opgaverne. (klar **maj 2023**).

Figur 3 | Opgaveoverblik (illustration)



Analysen gennemføres med en betydelig involvering af organisationen. TAP- og VIP-ledere involveres i optegning af organisationshierarkiet. Denne del af analysen har været under forberedelse et stykke tid uafhængigt af administrationsreformen, fordi der er et generelt behov for en større tydelighed i det formelle organisationshierarki bl.a. af hensyn til at kunne styre sikkerhed og adgangsforhold mere effektivt. Oplysningerne til administrationsreformens analyse indsamles i et tæt samarbejde med FHR og anvendes i det videre arbejde med et formelt organisationshierarki på KU.

Repræsentanter fra FA-afdelingerne, TAP-ledere og TAP-medarbejdere involveres i udarbejdelsen af et administrativt opgavehierarki via interviews. TAP-ledere involveres i selve kortlægningen af de administrative opgaver ved indsamling af konkrete informationer om ressourceanvendelsen. Lederne sørger for involvering af medarbejderne i denne sammenhæng. VIP-ansatte involveres i kortlægningen af den administrative opgaveløsning ved en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at forstå, hvilke administrative opgaver, der løses ”på deres bord”, og med hvilket tilhørende ressourceforbrug.

Samlet set giver analysen klarhed over, hvor der laves administration og service – et overblik, som ikke eksisterer i dag. Det bliver muligt at vise, hvad det koster at udføre administration og service på tværs af organisatoriske enheder og administrative opgavetyper. Desuden bliver det muligt at se opgaverne og ressourceforbruget i sammenhæng med *kvaliteten* af samme.

På den baggrund bliver det muligt at opstille og drøfte forslag til sammenhængende forbedringsmuligheder, som kan indfri bestyrelsens ambition om en bedre og mere omkostningseffektiv administrativ organisering.

4.2 Analyser af kvalitet

Det er et centralt mål for administrationsreformen at evt. omkostningseffektiviseringer ikke går ud over kvaliteten, men derimod bidrager til at styrke den på de områder, hvor det har størst betydning for KU. Kvalitetssporet bidrager til det ved at kortlægge og analysere tre aspekter af kvalitet i den nuværende administration og service:

- Oplevet kvalitet: Kvaliteten og vigtigheden af administration og service fra et *brugerperspektiv*.
- Organisatorisk kvalitet: Rammevilkårene for at levere administration og services fra et *leverandørperspektiv* (dvs. den der leverer den administrative service).
- Faglig kvalitet: Kvaliteten af administration og services ud fra et *fagligt perspektiv* (typisk et objektivi mål, fx lovmedholdelighed eller sagsbehandlingstid).

De tre aspekter af kvalitet analyseres i forskellige delspor. Der laves afsluttende en samlet afrapportering, hvor sammenhænge og forskelle som belyst gennem de tre delaspekter behandles under ét.

Oplevet kvalitet

Formålet med oplevet kvalitet er at etablere en baseline for kvaliteten af administration og service på KU set fra et **brugerperspektiv**. Baseline bruges til at se hvilke opgaver, der er vigtige for hver

brugergruppe, og brugergruppernes tilfredshed med leveringen. Når reformen er gennemført, vil det være muligt at følge op på målet om bedre kvalitet via baselinen (dvs. spørge organisationen, om ambitionerne rent faktisk er blevet indfriet).

Der er tre hovedleverancer fra delsporet:

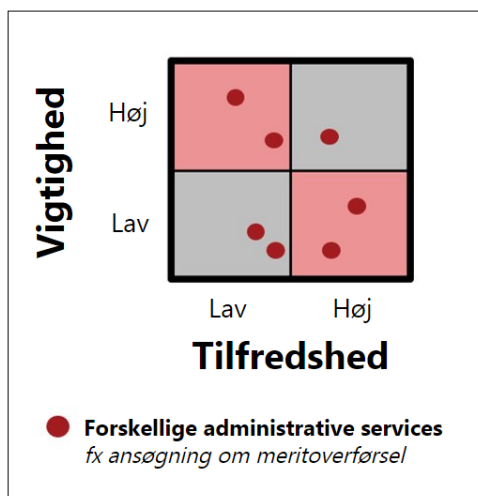
- *Hypoteser* om hvad der er særligt vigtigt for de enkelte brugergrupper samt et *testet spørgeskema*, som sendes ud til hovedbrugergrupperne (forventes klar **ultimo marts**).
- *Baseline af brugernes oplevede tilfredshed* med opgavernes løsning, sammenholdt med opgavernes vigtighed samt en oversigt over andre forhold, der påvirker brugernes kvalitetsoplevelse, f.eks. i hvilket omfang det er tydeligt defineret, hvilket kvalitetsniveau brugerne af administration og service kan forvente på KU (forventes klar **ultimo maj**).
- *Forslag til forbedringsmuligheder*, herunder områder hvor administrationens brugere tillægger opgaveløsningen mindre betydning sammenholdt med områder, som er vigtigere for brugerne, men hvor den oplevede kvalitet er lav (forventes klar **primo juni**).

Der vil ske en bred involvering af KU's brugergrupper (identificeret fra december til februar som VIP, studerende, TAP, eksterne, ledelse og udvalg) gennem workshops og interviews og gennem en spørgeskemaanalyse til hver hovedbrugergruppe – undtagen eksterne, hvor undersøgelsen baseres på interviews. I forberedelsen af spørgeskemaanalyserne vil udvalgte medarbejdere og ledere, der leverer administration og service, blive involveret. Endelig anvendes resultater fra allerede gennemførte analyser og rapporter, f.eks. den nyligt gennemførte IT-brugertilfredshedsundersøgelse.

I undersøgelserne af brugernes oplevelse af kvaliteten af administration og service indgår også brugernes vurdering af, hvad kvaliteten betyder for deres virke på universitetet. Der vil f.eks. blive spurgt ind til den studerendes møde med KU, herunder om den information, støtte og vejledning som universitetet stiller til rådighed, er tilfredsstillende, og hvordan kvaliteten påvirker studieforløbet.

Analysens målinger vedrørende *oplevet* kvalitet af administration og service på KU gør det muligt senere at følge op på målet om, at administrationsreformen skal føre til bedre kvalitet og service på KU. Opfølgningen vil svare på spørgsmålet: Ser vi en øget tilfredshed blandt brugerne indenfor netop de områder af administration og service, som er særligt vigtige for dem, og som ændres som led i reformen?

Figur 4 | Evaluering af oplevet kvalitet (illustration)



Målingen muliggør desuden en drøftelse af KU's prioritering af administrative services på baggrund af vigtighed og tilfredshed for brugerne, herunder mulighed for at kunne drøfte og indgå aftaler om, hvilket kvalitetsniveau brugerne kan have en berettiget forventning om.

Organisatorisk kvalitet

Formålet med analysen af organisatorisk kvalitet er at etablere en baseline for den organisatoriske kvalitet (leverandørernes rammevilkår) for at kunne levere administration og service, dvs. om medarbejdere, der udfører administration og services oplever, at de har den rette understøttelse til at kunne levere deres opgaver godt og effektivt.

Der er tre hovedleverancer fra delsporet:

- Testet spørgeskema, som kan sendes ud til alle administrative medarbejdere (TAP'ere) på KU. Udviklingen af spørgeskemaet sker gennem inddragelse af repræsentanter fra de administrative enheder og involvering af udvalgte medarbejdere for hermed at få inddraget medarbejdernes input til de rammevilkår, som er vigtige for at levere administration og service af høj kvalitet (forventes klar ultimo marts).
- Gennemført spørgeskemaundersøgelse, som giver en baseline for TAP-medarbejdernes oplevelse af de rammevilkår, som de løser deres opgaver under (ventes klar medio april).
- Forslag til forbedringsmuligheder på baggrund af en analyse af spørgeskemaundersøgelsen (ventes klar ultimo maj).

Organisationen involveres på fire måder. For det første involveres repræsentanter for de administrative enheder og udvalgte medarbejdere og ledere, der leverer administration og service, i forberedelsen af spørgeskemaer. For det andet vil alle medarbejdere og ledere, der leverer administration og service, få mulighed for at bidrage via spørgeskema til alle TAP-ansatte. For det tredje vil relevante medarbejdere blive inviteret til opfølgende fokusgrupper. Fokusgrupperne gennemføres på områder, hvor spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at der er særlige forbedringsmuligheder. Endelig anvendes resultater fra allerede gennemførte analyser og rapporter,

herunder analysen af Jura-organiseringen på KU, rapport om digitalisering på KU og årsrapport for informationssikkerhed på KU.

Analysens måling for organisatorisk kvalitet af administration og service på KU gør det muligt at følge op på målet om, at administrationsreformen skal føre til bedre kvalitet. Det er hensigten på et senere tidspunkt at vende tilbage til leverandørerne af administration og service (TAP-personalet) for at se, om der er sket en positiv udvikling i medarbejdernes vurdering af den organisatoriske kvalitet (rammevilkårene) efter reformens gennemførelse.

Analysen muliggør desuden en drøftelse af, hvilke rammer, der er særligt vigtige for at levere forskellige typer af administration og service. Dette gør det muligt at drøfte og indgå aftaler om, hvilke rammevilkår administrative medarbejdere kan forvente. Det kan fx dreje sig om ledelses- og beslutningsstruktur, service- og samarbejdskultur, tværgående samarbejde og fælles processer samt uddannelse og kompetenceudvikling.

Faglig kvalitet

Formålet med analysen af faglig kvalitet er at identificere områder, hvor KU's administration kan optimeres set fra et **fagligt perspektiv**, altså områder hvor der kan arbejdes med objektive kvalitetsstandarder og -mål. Fokus er særligt på områder, hvor medarbejdere på KU vurderer, at der sker en under- eller overimplementering af regulatoriske krav, eller at der er sat hhv. for høje eller for lave interne kvalitetsstandarder. Medarbejdernes syn på dette afdækkes som led i spørgeskemaanalysen vedr. organisatorisk kvalitet (se ovenfor).

Der er tre hovedleverancer fra delsporet:

- *Input til spørgeskemaet om organisatorisk kvalitet (ventes **medio marts**).*
- *Oversigt over områder hvor KU's administration kan optimeres set fra et fagligt perspektiv (ventes **medio maj**).*
- *Forslag til forbedringsmuligheder, fx områder hvor KU kan vælge at ændre en standard (ventes **ultimo maj**).*

Involvering af organisationen i kortlægningen af den faglige kvalitet sker sammen med involveringen i kortlægningen af den organisatoriske kvalitet. Det betyder, at organisationen vil opleve, at forberedelsen og indsamlingen til de to analyser sker på én gang for på den måde at mindske belastningen af organisationen.

Alle medarbejdere og ledere, der leverer administration og service, får mulighed for at bidrage via det spørgeskema, som sendes til alle TAP-ansatte. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen udvælges tre til fem områder, som undersøges nærmere i tæt dialog med relevante medarbejdere og ledere. Allerede gennemførte analyser og rapporter tænkes ind i analysen.

Analysen gør det muligt at drøfte hvilke reelle krav (interne krav/regulatoriske standarder), der eksisterer i forhold til levering af administration og services på KU. Analysen muliggør desuden en drøftelse af KU's prioritering af interne krav i forhold til oplevet kvalitet på tværs af organisatoriske enheder, og en forventningsafstemning med brugerne af administration og service.

4.3 Analyse af processer

Formålet med analysen er at skabe et overblik over KU's samlede proceslandskab samt skabe et fundament for, at KU fremadrettet kan udvikle administration og service med et fælles afsæt i brugerorienterede og sammenhængende processer.

Analysen vil indeholde følgende hovedleverancer:

- Træning af KU-proceskonsulenter, der skal arbejde med kortlægningen af proceslandskab. Dette sker i samarbejde med de ledere og medarbejdere på KU, der allerede i dag arbejder med dette område, herunder deltagerne i KU's proceskonsulent-netværk. (klar **ultimo april 2023**).
- Proceslandskab etableres med fokus på overordnede og sammenhængende processer på KU, fx medarbejderens forløb fra ansættelse til fratrædelse (klar **ultimo maj 2023**).
- Forslag til forbedringsmuligheder, fx forslag til, hvordan KU kan blive bedre til at arbejde med processer (klar **ultimo maj 2023**).

Baggrunden for analysen er anbefalingerne fra projektet "Sammenhængende processer". Rationalet for at arbejde procesorienteret er at modvirke silotænkning og dobbeltarbejde på grund af suboptimale og funktionsopdelte processer, der er udprægede på KU og dermed udgør en stor skjult udgift.

Den procesorienterede tilgang understøtter, at vi ser universitetets forretning i et sammenhængende perspektiv, der medvirker til at sikre universitetets kritiske kapabiliteter, jf. KU's kapabilitetsmodel (se afsnit 4 i rapportens del II). Ligeledes understøtter en processtilgang at vi bliver styrket i vores evne til at skabe brugerorienterede og fælles løsninger i de administrative services.

Analysen udarbejdes med involvering af organisationen. Specialister og ledere involveres via workshops, interviews, spørgeskemaer (surveys) mv. I analysen inddrages de allerede gennemførte analyser og rapporter, som organisationen har stillet til rådighed for analysen. Indsamlingen af informationer til kortlægningen af det overordnede proceslandskab på KU koordineres med analysen af de administrative opgaver på universitetet.

Analysen giver mulighed for at drøfte, hvordan processer driver kvalitetsniveau og ressourceforbrug i administrative opgaver – herunder hvordan man kan forbedre kvalitet/ reducere omkostninger ved at undersøge udvalgte processer nærmere.

Desuden giver analysen mulighed for at drøfte, hvordan man fremtidigt ønsker at arbejde med processer på KU, og hvad der kræves at kunne det. Heri indgår blandt andet behovet for beslutninger om governance/organisering i forhold til processer.

5. Prioritering og inddragelse af andre analyser

Sideløbende med gennemførelse af administrationsreformens analyser vil programsekretariatet i samarbejde med organisationen udarbejde et overblik over afsluttede, igangværende og påtænkte analyser og projekter af administrativ karakter.

Formålet med overblikket er at koordinere indholdsmæssige sammenhænge, så reformens arbejde bygger videre på eksisterende viden og gennemførte indsatser, og at balancere ressourcetrækket i KU's organisation i forhold til igangværende analyser.

Programsekretariatet samarbejder med AL, porteføljesekretariatet i REKSEK, og de nedsatte faglige ledelsesfora på det administrative område fx SAK, KANFI, ØKU om at skabe overblikket.

Arbejdet skal føre til 2 hovedleverancer

- Et konsolideret overblik over afsluttede, igangværende og forventede projekt- og udviklingsindsatser på det administrative område (foreligger **april 2023**).
- Et oplæg til drøftelse af prioriteringsbehov og muligheder, der sikrer en god koordination mellem administrationsreformen og andre projekter og analyser på KU (**forventes klar april/maj 2023**).

Sporet gør det muligt at anvende eksisterende analyseresultater i administrationsreformen, og dermed bidrage til at KU som organisation også lærer af egne erfaringer. Programsekretariatet har modtaget et meget stort materiale i form af rapporter, analyser og beskrivelser af udviklingsindsatser i organisationen. Materialet gennemgås og anvendes i de forskellige analyser.

Erfaringerne fra de store gennemførte organisationsændringer på universitetet (HR-området, IT-området og Campus Service) anvendes også – både i forbindelse med analyserne og i det forløb, der tilrettelægges som forberedelse til designfasen (se afsnit 6).

Overblikket giver mulighed for at drøfte, hvilke igangværende indsatser der med fordel kan sættes på ”pause” for at reducere ressourcetrækket i KU’s organisation. Overblikket giver desuden mulighed for at drøfte, hvilke indsatser, der kan gennemføres sideløbende og evt. tænkes ind som en del af administrationsreformen.

Overblikket over det eksisterende og forventede ressourcetræk i organisation er også væsentligt for styregruppens samlede vurdering af mulighederne for at styre KU sikkert igennem administrationsreformen. I den forbindelse er det vigtigt at inkludere de udefrakommende, ”bundne” opgaver, som lander på universitetet, herunder regionalisering, SIS implementering, og en forventet uddannelsesreform (3+1).

6. Analyseresultater og forbedringskatalog

Resultaterne fra de enkelte analyser tegner hver for sig et billede af den nuværende administration og service, og kan i sig selv kan pege på forbedringsmuligheder.

Som eksempel kan analysen af de administrative opgaver pege på, at en bestemt opgave løses mange forskellige steder i organisationen, og at den nuværende organisering derfor ikke giver mulighed for at opnå stordriftsfordele. Analysen kan også vise, at den nuværende organisation gør det vanskeligt at sikre den ensartethed, der ville gøre digitalisering mulig. På samme måde kan analysen af den brugeroplevede kvalitet pege på, at en bestemt administrativ service opleves som meget vigtigt for en brugergruppe, men har en lav oplevet kvalitet.

Ved at se resultaterne af de enkelte analyser i sammenhæng med andre analyseresultater bliver det muligt at berige analysen af den nuværende administration, og identificere yderligere forbedringsmuligheder. Som eksempel kan analysen af den faglige kvalitet udpege områder med uklare faglige krav og en risiko for over- eller underimplementering af regler, og analysen af opgaver og ressourcer kan derudover pege på et højt eller lavt ressourceforbrug på det samme område.

KU's kapabilitetsmodel anvendes til at sikre overblik og en overordnet sammenhæng mellem de enkelte analyser og de resultater, de munder ud i. Gennem den datamæssige struktur for analyserne vil det være muligt at knytte resultaterne til de enkelte elementer i kapabilitetsmodellen og dermed belyse, om der ift. de enkelte kapabiliteter er særligt store udfordringer og forbedringsmuligheder.

Resultater fra den enkelte analyse og sammenhængen mellem analyserne bliver samlet i et forbedringskatalog. Forbedringskataloget bliver afsæt for styregruppens beslutninger om, hvilke gevinster, et nyt design af KU's administration og service skal kunne realisere for at kunne leve op til bestyrelsens ambition og pejlemærker.

Analyserne vil givetvis udpege behov for forbedringer i den nuværende administration, som det ikke vil være muligt at indfri på kort sigt (fx digitalisering), hvilket skal fremgå tydeligt af forbedringskataloget.

Der vil også være en betydelig risiko for, at analyserne afdækker forbedringsmuligheder (fx kvalitetsforbedringer), der vil gøre administrationsreformen udgiftsdrivende. Der skal derfor løbende være fokus på, at det *samlede* forbedringskatalog vil skulle indfri bestyrelsens ambition om at opnå en mere omkostningseffektiv administration, der frigør ressourcer til styrket forskning, uddannelse, innovation og samarbejde.

Undervejs i analysefasen vil programsekretariatet fremlægge foreløbige resultater fra analyserne for styregruppen og andre relevante fora. For styregruppen er formålet at sikre, at resultaterne indgår i forberedelsen til designfasen, som påbegyndes i analysefasen. Analyseresultaterne skal understøtte beslutninger om principper for designet af den nye administration og service (se næste afsnit).

7. Forberedelse til designfasen

Forbedringskataloget vil ikke i sig selv give svaret på, hvordan en ny administration skal designes. Der vil være brug for at prioritere og træffe beslutning om, hvilke forbedringer og effektiviseringer, der vil være de bedste og mest realistiske at søge at opnå ved et nyt organisationsdesign.

Programstyregruppen skal i løbet af analysefasen tage stilling til de overordnede principper for organisationsdesignet, så disse kan anvendes ved prioriteringen af forbedringsmulighederne og i beslutningerne om, hvordan der skal arbejdes med design af KU's fremtidige administration og service. For at understøtte styregruppen tilrettelægger programsekretariatet et forløb, som har fokus på forberedelse til designfasen.

I forløbet vil programstyregruppen og programsekretariatet involvere universitetets tværgående ledelsesfora L80 og AL samt HSU's følgegruppe og bestyrelsens følgegruppe i henhold til deres kommissorier, så der er transparens i drøftelserne samt involvering og mulighed for indflydelse på de spørgsmål, der indgår.

Formålet med forløbet er at sikre, at designfasen kan igangsættes rettidigt, at der kan arbejdes effektivt i designfasen, og det bliver muligt tidligt at adressere den betydelige usikkerhed, som den lange reformperiode skaber blandt ledere og medarbejdere i organisationen.

I forløbet vil indgå tematiserede drøftelser af foreløbige resultater fra analyserne af den nuværende administration og service, samt drøftelser af KU's erfaringer med organisering af administration og service, herunder omorganisering af HR, IT og Campus Service områderne. Styregruppen kan også

drøfte andre organisationers erfaring med organisering af administration og service, der sikrer effektivitet og kvalitet.

Gennem forløbet vil styregruppen forberede sig på at afklare og træffe beslutning om den lange række af principielle spørgsmål om design af fremtidens administration og service på KU, og hvordan der skal arbejdes med at konkretisere dette design.

Afklaringen af disse spørgsmål og de efterfølgende beslutninger i analysefasen skal sikre klare rammer og en eksekverbar plan ved overgangen fra analyse- til designfasen og dermed sikre, at det er operationelt muligt at igangsætte design af fremtidens administration og service umiddelbart efter faseovergangen ultimo september 2023.

8. Overordnet tidsplan for analysefasen

Den overordnede tidsplan for analysefasen viser de hovedaktiviteter med tilhørende hovedleverancer og milepæle, der vil være undervejs i analysefasen.

Analysefasen igangsættes den 6. marts 2023 ved styregruppens beslutning og godkendelse af faseovergangsrapporten. Den 7. marts drøfter henholdsvis bestyrelsesfølgegruppen og HSU-følgegruppen faseovergangsrapporten.

Herefter følger to måneder (marts og april), hvor hovedaktiviteten på tværs af de forskellige analysespor vil være forberedelse og indsamling af informationer til brug for analyserne.

Forberedelsen og indsamlingen sker i organisationen og koordineres så vidt muligt på tværs af sporene af hensyn til trækket på organisationens ressourcer. Analyserne har meget forskellige behov for information, forskellige informanter og anvender forskellige metoder i informationsindsamlingen. Derfor har analyserne et forskelligt forløb.

I maj måned forventes de første foreløbige resultater fra de enkelte analyser at foreligge.

I juni måned skal alle delresultater fra analyserne være klar og de sammenhængende, tværgående analyser udarbejdes. Det vil være muligt at give delresultater af de tværgående analyser i løbet af juni måned til intern drøftelse i styregruppen, herunder som led i styregruppens drøftelser og forberedelse til designfasen.

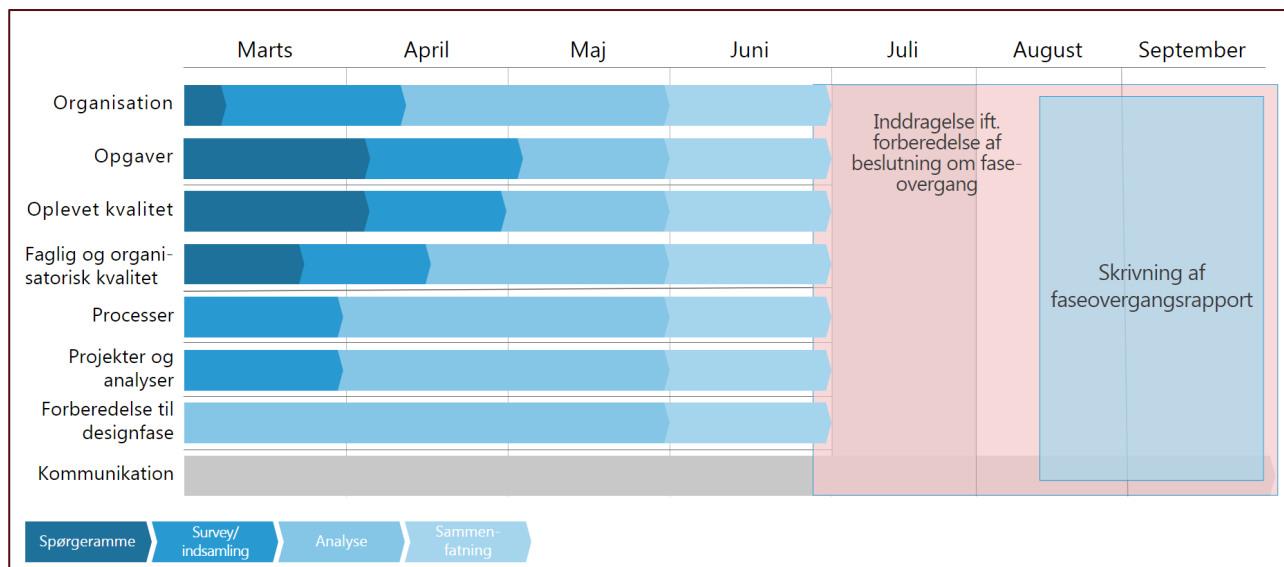
HSU's følgegruppe og bestyrelsens følgegruppe vil løbende blive orienteret og drøfte fremdriften i analyserne og deres resultater. Inden sommerferien drøftes det samlede billede af analyserne første gang i HSU på møde den 29. juni 2023.

Efter sommerferien vil der i august måned være fokus på efterbehandling og afpudsning af analyseresultaterne samt til udarbejdelse af en faseovergangsrapport fra analysefasen. Analysefasen afsluttes med styregruppens beslutning om, hvorvidt KU's nuværende administration og de identificerede forbedringsmuligheder er kortlagt tilstrækkeligt til at igangsætte designfasen.

I den overordnede faseplan for hele administrationsreformen er det forudsat, at analysefasen afsluttes i slutningen af september 2023. September måned er derfor afsat til forberedelse og høring i relevante fora inden styregruppens beslutning. HSU behandler faseovergangsrapporten fra analysefasen til designfasen på møde den 24. august 2023.

Den overordnede tidsplan for analysefasen fremgår af figuren neden for.

Figur 5 | Overordnet tidsplan for analysefasen



9. Overblik over involveringen

Hjørnестenen i planen for arbejdet med administrationsreformen er en grundig analysefase, hvor medarbejdere, ledere, fora og studerende i høj grad vil blive involveret som interviewpersoner og via surveys i analysen af den nuværende organisation. Formålet med denne brede involvering er todelt; for det første for at sikre at det indsamlede datagrundlag er robust, og for det andet at opbygge tillid til administrationsreformens arbejde.

Involveringen af KU's organisation er designet inden for hver analyse med henblik på at opbygge et fyldestgørende og robust datagrundlag for den pågældende analyse. Det indebærer, at nogle analyser vil indebære en større involvering end andre, fx vil analysen af den oplevede kvalitet involvere samtlige brugere af administration og services på KU, mens analyse af processer vil afholde workshops og interviews med TAP-medarbejdere, der har erfaring med procesarbejde og med AL. Figuren neden for viser et overordnet billede af hvilke grupper, der involveres på tværs af analysesporene herunder typen af involvering: workshops, spørgeskema og interviews.

Involveringen af informanter vil primært finde sted igennem analysernes forberedelse og dataindsamling, der løber fra marts til maj. Da nogle grupper inddrages på tværs af flere analysespor og potentielt ad flere omgange, er koordinering af deres involvering nødvendig.

Programsekretariatet vil løbende sikre denne koordinering gennem planlægning og samkøring af aktiviteterne med deltagerne i organisationen. Dette skal sikre den nødvendige koordination og en tidlig kommunikation til deltagerne om involveringen.

Figur 6 | Overblik over informanter på tværs af analysespor

Informant		Organisation & Opgaver		Kvalitet			Processer	Projekter [..]
Kategori	Gruppe	Organisation	Opgaver	Oplevet	Organisatorisk	Faglig		
TAP	Medarbejdere					*		**
	Ledere							
VIP	Medarbejder							
	VIP-ledere							
Fora	Råd, nævn og udvalg							
	L80							
	AL							
Studerende								
Eksterne	Aktører, der bidrager med eksterne tilskud							

Workshops (~3-4 timer)
 Spørgeskema (~1 time)
 Interview (~1.5 time)
 Hele brugergruppen får mulighed for at deltage

* Gennemføres sammen med organisatorisk kvalitet.
 ** Involvering af afdelinger sker løbende, som relevante projekter og analyser meldes ind til programmet via AL og Porteføljesekretariatet.

10 Budget for analysefasen

Forberedelse og gennemførelse af den administrative reform er en stor investering og indebærer et betydeligt ressourcetræk gennem brug af interne ressourcer og brug af eksterne konsulenter. I bestyrelsens beslutning om at igangsætte administrationsreformen indgik et budgetoverslag over de omkostninger, der var opgjort beregningsmæssigt på daværende tidspunkt. Overslaget kvalificeres i takt med, at de konkrete aktiviteter i de forskellige faser bliver fastlagt.

Overslaget viste samlede omkostninger på cirka 220-250 mio. kr. brutto opgjort over hele reformperioden heraf cirka 94 mio. kr. brutto i analysefasen. Ved afslutning af forberedelsesfasen har programsekretariatet udarbejdet et konkret budgetforslag baseret på konkrete, planlagte aktiviteter i analysefasen. Samlet set forventes brutto omkostninger på 64 mio. kr. i analysefasen, hvilket er ca. 30 mio. kr. mindre end det oprindelige overslag.

Budgetforslaget indeholder fem hovedposter, hvoraf de to poster er faste poster og de tre poster er afhængige af de konkrete aktiviteter, der gennemføres i analysefasen. De faste poster udgør 17% af det samlede budgetforslag, og de aktivitetsafhængige dele udgør 83%.

Det samlede budgetforslag for analysefasen fremgår af oversigten nedenfor.

Figur 7 | Budgetforslag for analysefasen

Analysefasen Mio. kr.	Oprindeligt budgetoverslag	Nyt budgetoverslag
Programsekretariat (fast del)	7	6,5
Eksterne konsulenter (fast del)	3	3,6
Programsekretariat (aktivitetsafhængigt)	11	2,3
Eksterne konsulenter (aktivitetsafhængigt)	45	18,7
Træk på organisationen (aktivitetsafhængigt)	27	ca. 30
Total	94	ca. 61,1

Programsekretariatets faste del er i analysefasen bemandet med ca. 17 fuldtidspersoner og omkostningerne forventes at blive 6,5 mio., hvilket er 0,5 mio. mindre end forudsat. Det faste forbrug af eksterne konsulenter udgør 3,6 mio. kr., hvilket er 0,6 mio. større end oprindeligt beregnet. Det skyldes først og fremmest, at analysefasen vil vare længere end forudsat i det oprindelige overslag.

Den største del (83%) af det samlede budgetforslag udgøres af programsekretariatets aktivitetsafhængige ressourcer, anvendelse af eksterne konsulenter i de konkrete analyser, og trækket på organisationens ressourcer til forberedelse, sparring, indsamling af informationer til analyserne, samt validering af de enkelte analysers resultater.

Anvendelsen af eksterne konsulenter til de konkrete analyser forventes samlet set at blive ca. 19 mio. kr., hvilket er væsentligt mindre end forudsat i det oprindelige budgetoverslag. Det skyldes først og fremmest, at analysearbejdet i højere grad gennemføres ved universitetets egne ressourcer, og at analyserne er designet som fælles analyser, der benytter elektroniske værktøjer til indsamling af informationer hos ledere og medarbejdere på universitetet.

Trækket på organisationen forventes at være stort set uændret i forhold til det oprindelige overslag. Trækket er beregnet ud fra antagelser om de nødvendige aktiviteter i planerne for analyserne, forventede antal deltagere, og den tid, der medgår til forberedelse og deltagelse. Overslaget er behæftet med usikkerhed, fordi det ikke kan fastlægges på nuværende tidspunkt, hvor mange ledere og medarbejdere der helt konkret vil deltage i de konkrete aktiviteter (fx workshops og møder), eller hvor mange ledere og medarbejdere, der vil besvare de spørgeskemaundersøgelser, der sendes ud.

Den finansielle side af budgetforslaget er væsentligt mindre baseret på erfaringerne fra forberedelsesfasen. I forberedelsesfasen har det kun i meget begrænset omfang været nødvendigt at kompensere organisationen for de ressourcer, der er udlånt til programsekretariatet og for trækket på organisationens interne ressourcer. Det betyder ikke, at ressource-trækket IKKE finder sted, men at det ikke kan opgøres beregningsmæssigt. Et forsigtigt bud på den finansielle side af budgetforslaget indebærer en finansiell omkostning på 37 mio. kr., fordelt med 15 mio. netto til trækket på KU-ansatte og 22,3 mio. kr. til eksterne konsulenter.

Bilag

Bilag 1: Programstyregruppens grundbudskaber

Reform af Københavns Universitets administration og service

Formål: Den 5. oktober 2022 igangsatte ledelsen på Københavns Universitet (KU) en administrationsreform. Reformen skal sikre, at KU ikke bruger flere penge på administration end højst nødvendigt, at den administrative understøttelse af universitetets kerneopgaver bliver bedre, og at KU fremstår som en professionel og attraktiv arbejdsplads for alle.

Ledelsens ansvar: Administrationen og servicefunktionerne skal understøtte universitetets primære formål og kerneopgaver. Det er ledelsens ansvar løbende at tilse, at KU's ressourceforbrug bedst muligt afspejler denne prioritering. Hvis det er muligt at flytte ressourcer fra understøttelsen til kerneopgaverne, er det altså ledelsens pligt at sikre, at det sker. Ledelsen skal tilsvarende sikre, at administrationen er indrettet på en sådan måde, at den leverer den bedst mulige understøttelse af universitetets kerneopgaver og gode rammer for udførsel af administration og service.

Evidens – der er plads til forbedring – både økonomisk og kvalitetsmæssigt:

Administrationsreformen er besluttet på baggrund af en sammenligning af KU med danske og udenlandske universiteter, der sandsynliggør, at vi bør kunne flytte op mod 300 mio. kr. *fra* administration *til* de primære formål. Ambitionen er imidlertid ikke blot at flytte ressourcer, men at skabe en *bedre* administrativ understøttelse af universitetet. Det opnår vi ikke gennem jævnt fordelte nedskæringer af administrationen på tværs af KU. En forbedring af den administrative understøttelse forudsætter, at vi laver om på den. Vi ved, at der er områder, som ikke fungerer optimalt i dag. Det viser både arbejdspladsvurderingen og flere af de tematiske analyser, der allerede er gennemført. *Der er plads til forbedring.*

Grundige analyser og bred involvering skal danne grundlag for beslutning om fremtidens administration: Hvis ambitionen med administrationsreformen skal indfries, er det nødvendigt at gå systematisk og analytisk til værks. Vi skal skabe et solidt vidensgrundlag, så vi har de bedste muligheder for at træffe de nødvendige ledelsesbeslutninger om den fremtidige indretning af vores administration.

Vi har ikke fundet løsningen endnu: Det er fristende at springe direkte til løsningsmodellerne, men det ville være forkert. Der findes næppe to universiteter i verden, som har valgt den samme organisatoriske indretning af deres administration og service. Inden vi griber til løsninger, skal vi sammen danne os et grundigt overblik over problemerne og potentialerne. Det skaber vi i analysefasen. Så ved vi, hvilke udfordringer vi skal løse, når vi skal tegne fremtidens administrative understøttelse.

Sådan arbejder vi med reformen

Administrationsreformen er tilrettelagt som et flerårigt program, hvor den øverste ledelse på KU også fungerer som programstyregruppe. Der er nedsat et programsekretariat med medarbejdere fra hele KU til at sikre fremdriften i reformprogrammet. Reformen af KU's administration og service forberedes, udvikles og implementeres i faser. Vi nærmer os afslutningen af reformens *forberedende fase*. Næste fase, *analysefasen*, starter i begyndelsen af marts og forventes at løbe frem mod sensommeren. I løbet af analysefasen skal vi have skabt et samlet overblik over følgende elementer:

1. Organisation og opgaver, som de ser ud i dag. KU favner mange forskellige og forskelligartede enheder, der løser opgaver med relation til administration og service. Der findes reelt ikke et samlet overblik over, hvordan vi er organiseret, eller hvad opgaveløsningen reelt koster KU. Vi ved, at den nuværende organisering og fraværet af ensartede processer er en stopklods, når vi forsøger at digitalisere og professionalisere administrationen på KU, men vi kender hverken det aktuelle forbrug på administration eller værdien af de forbedringer, vi går glip af.
2. Kvaliteten af den administrative understøttelse i dag. Kvalitet dækker over både den oplevede kvalitet (brugertilfredshed), faglig og objektiv kvalitet (f.eks. compliance og sagsbehandlingstid) og organisatorisk kvalitet, som belyser administrationens rammevilkår for at levere effektivitet og kvalitet i den administrative opgaveløsning.
3. KU's evne til at arbejde i sammenhængende, brugerrettede processer på tværs af administrative specialer og organisatoriske skel.

Analysefasen omfatter både kvantitative analyser (f.eks. spørgeskema vedr. oplevet kvalitet), og kvalitative analyser (f.eks. interviews med medarbejdere, ledere og studerende). Som forberedelse til særligt den kvalitative del af analysen er der gjort et stort arbejde med at kortlægge de mange forskellige brugere af KU's administration med alt fra forskere, over administrative medarbejdere, til studerende og eksterne samarbejdspartnere. Denne kortlægning skal sikre, at analysen kommer hele vejen rundt om KU's vidtfavnende organisation og at vi, når vi når til designfasen, ved hvem vi designer fremtidens administration og service til.

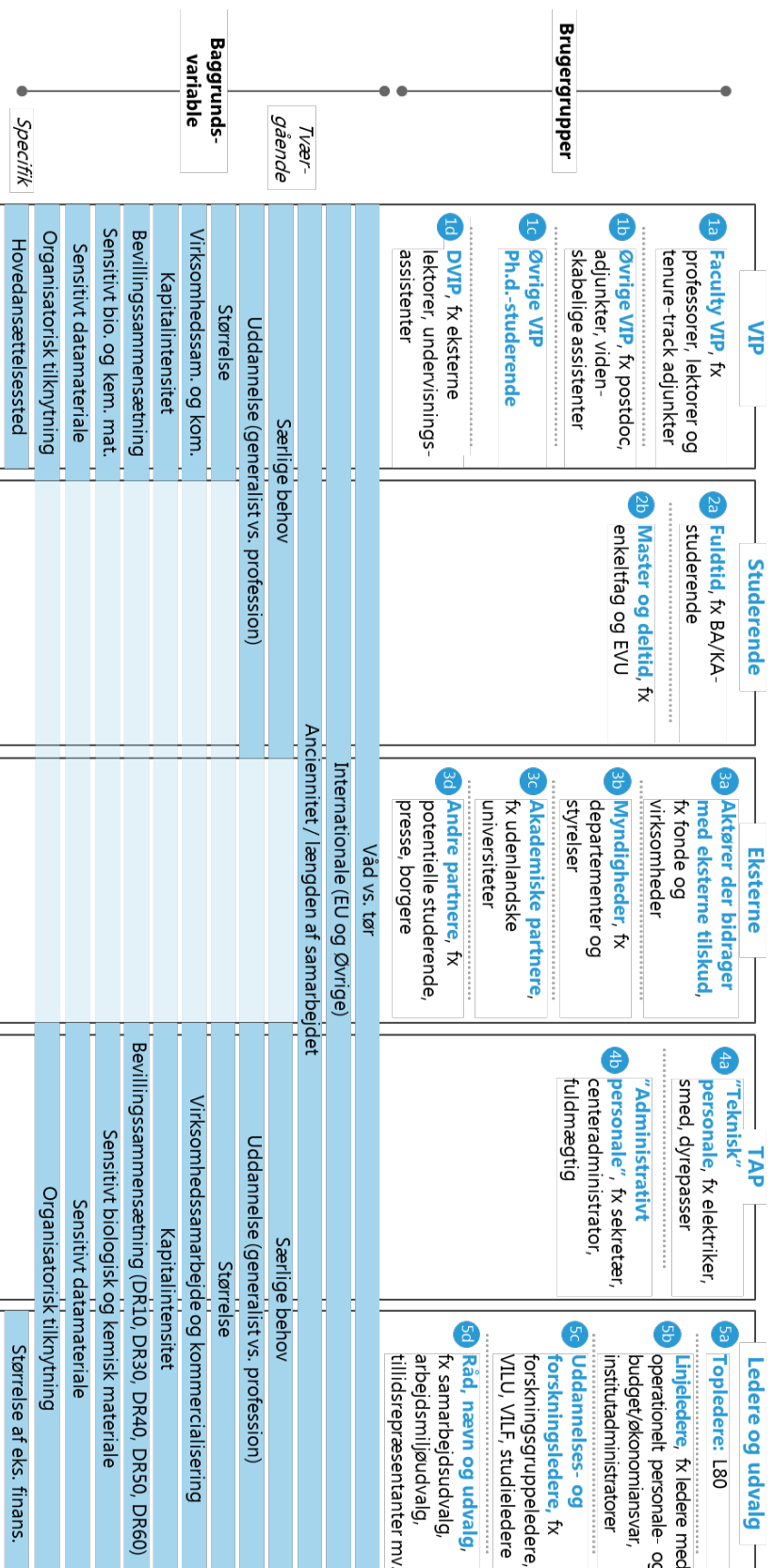
Administrationsreformen er tilrettelagt, så der er god mulighed for at inddrage de formelle organer på KU, men også bredere i forhold til at indhente medarbejderen og studerendes oplevelse af administration og service. Medarbejdere og studerende vil blive direkte involveret i analysearbejdet: Alle får mulighed for at deltage i kortlægningen af den oplevede kvalitet, og nogle vil blive interviewet som forberedelse til og som opfølgning på analyserne. Reformen bliver ikke bedre end det analysegrundlag, den kommer til at hvile på. Derfor går vi grundigt til værks og afsætter tid til at sikre, at vi kommer hele vejen rundt. Det er af afgørende betydning, at alle medarbejdere prioriterer at bidrage med deres viden og indsigt.

Når vi nærmer os efteråret, vil vi have et særdeles solidt overblik over KU's organisation og den eksisterende administrative understøttelse. Vi vil kunne estimere, hvad KU's administration koster, og vi vil kunne pege på områder, hvor der er tydelige forbedringspotentialer. Det kunne f.eks. være dobbeltfunktioner eller områder, hvor brugerne er utilfredse med den service administrationen kan tilbyde. Dette er afsættet for *designfasen*.

Det analytiske overblik forventes at ligge klar nogenlunde samtidig med, at KU vil have konturerne af den kommende strategi (2024-30). Det skaber en enestående mulighed for at indrette administrationen, så den tilbyder den bedst mulige understøttelse af implementeringen af KU's strategi.

Designfasen løber frem til primo 2024, hvorefter *implementeringen* af KU's fremtidige administration og service planlægges og gennemføres. Grundstrukturen forventes at være på plads ultimo 2024. Designfasen skal tilrettelægges i tæt koordinering med den kommende implementering af det nye Studieadministrative System, Nyt SIS, som skal understøtte administrationen af KU's uddannelser.

Opdateret *bud* på brugergrupper (16 i alt) og baggrundsvARIABLE



Bilag 2: Brugergrupper og baggrundsvARIABLE

Formål med og anvendelsen af brugergruppearbejdet

Formålet med brugergrupper

- Brugergrupperne anvendes for at identificere et antal grupper, der i tillæg til en række *fælles* basisbehov (f.eks. adgangskort, arbejdsstation, e-mail osv.), også har nogle **særskilte behov for administration og service** (f.eks. systemadgange, juridisk bistand, kemikaliehåndtering osv.).
- Brugergrupperne skal bidrage til at sikre, at der i arbejdet med administrationsreformen **ikke opstår 'blinde vinkler' i brugerne behov**.
- Samtidig skal brugergrupperne identificere områder af administration og services, der for **brugerne opleves som hhv. mere eller mindre vigtige**, og kan prioriteres på denne baggrund.
- Herved bidrager brugergrupperne til **afdækning af forbedrings- og effektiviseringsmuligheder** inden for administration og service.
- Brugergrupperne skal endvidere anvendes aktivt i reformarbejdet, fx ift. **oplevet kvalitet af KU's administrative services**, eksisterende processer, forandringsledelse og kommunikationsindsats.

Afgrænsning af brugergrupper

Hvad brugergrupper er:

- ✓ Brugergrupper er grupper af personer (fx Faculty VIP) eller organer (fx studienævn) som har **særskilte behov** for administration og service.
- ✓ Indtil analysefasen er gennemført, er brugergrupper udtryk for **hypoteser** om en variation i behov – disse testes løbende, herunder gennem input fra L&O.

Hvad brugergrupper *ikke* er:

- ✗ Brugergrupper er **ikke** en ny måde at tegne KU's organisation på – der er vigtige grupper, som ikke har egne brugergrupper, fordi deres behov er de samme som andre brugergrupper (fx udvekslingsstuderende).
- ✗ Brugergrupper er **ikke** et udtryk for de kerneopgaver, personerne i grupperne har – i beskrivelsen af fx TAP-gruppen fokuseres der på TAP'erne som *brugere* og ikke som *leverandører* af administration og service.

Læsevejledning til det foreløbige bud på brugergrupper

Brugergrupper
 Personer, organer (fx råd og nævn) og organisationer (fx fonde og virksomheder) med varierende behov for administration og service på Københavns Universitet.

Baggrundsvariable
 Bruges til at forstå variationen i behov indenfor den enkelte målgruppe.
 De enkelte brugergruppers behov for administration og service kan fx variere på grund af forskel i forretningsmodel.

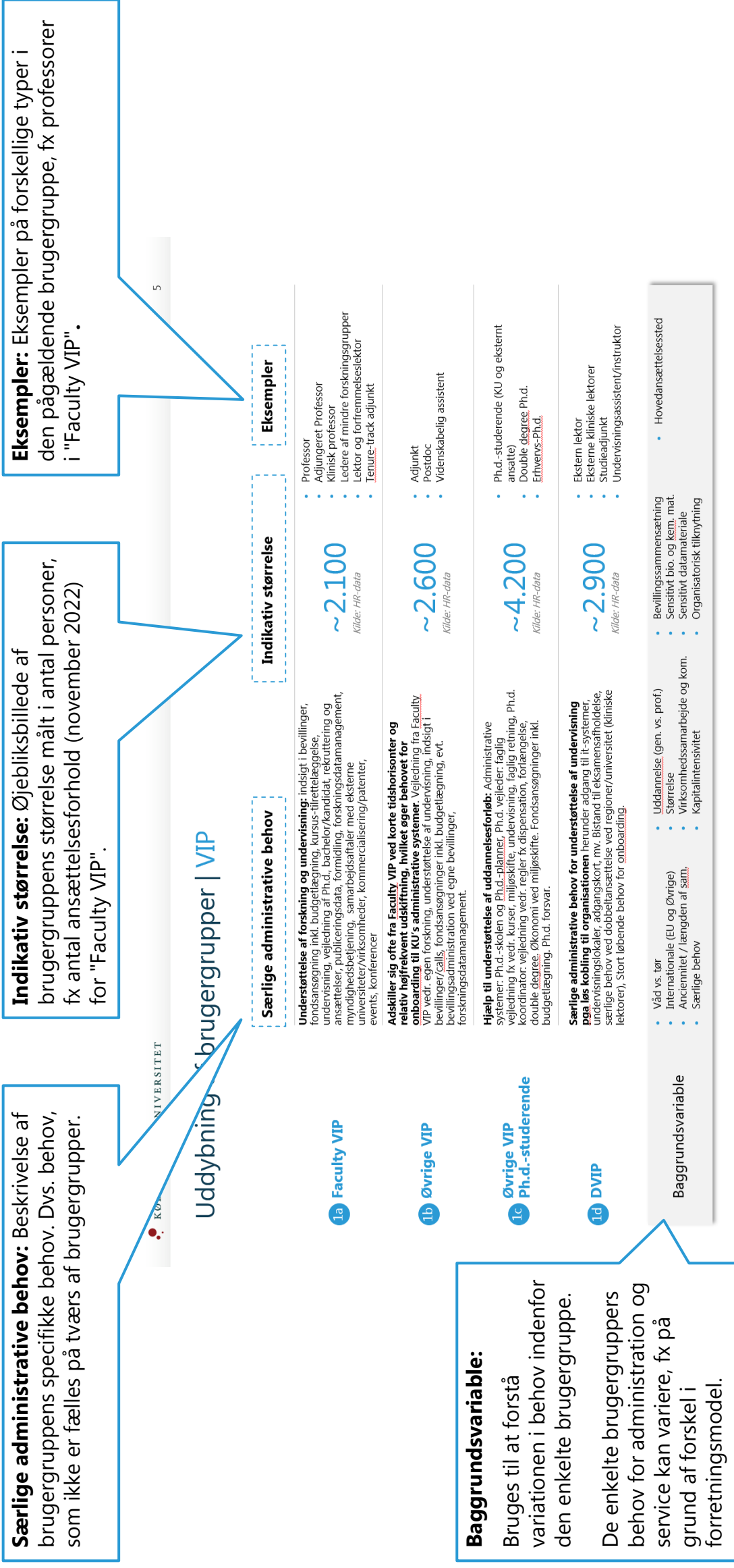
Opdateret ***bud*** på brugergrupper (16 i alt) og baggrundsvariable

	VIP	Studerende	Eksterne	TAP	Ledere og udvalg
Brugergrupper	1a Faculty VIP, fx professorer, lektorer og tenure-track adjunkter 1b Øvrige VIP, fx postdoc, adjunkter, videnskabelige assistenter 1c Øvrige VIP Ph.d.-studerende 1d DVIP, fx eksterne lektorer, undervisningsassistenter	2a Fuldtid, fx BA/KA-studerende 2b Master og deltid, fx enkeltfag og EVU	3a Akterer der bidrager med eksterne tilskud, fx fonde og virksomheder 3b Myndigheder, fx departementer og styrelser 3c Akademiske partnere, fx udenlandske universiteter 3d Andre partnere, fx potentielle studerende, presse, borgere	4a "Teknisk personale, fx elektriker, smed, dyrepasser 4b "Administrativt personale": fx sekretær, centeradministrator, fuldmægtig	5a Topledere: L80 5b Linjeledere, fx ledere med operationelt personale- og budget/økonomiansvar, institutadministratorer 5c Uddannelses- og forskningsledere, fx forskningsgruppeledere, VILU, VILF, studieledere 5d Råd, nævn og udvalg, fx samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, tidsrepræsentanter mv.
Baggrundsvariable	Tværgående Våd vs. tør Internationale (EU og Øvrige) Anciennitet / længden af samarbejdet Særlige behov Uddannelse (generalist vs. profession) Størrelse Virksomhedssam. og kom. Kapitalintensitet Bevillingssammensætning Sensitivt bio. og kem. mat. Sensitivt datamateriale Organisatorisk tilknytning Hovedansættelsessted				
Specifik	Særlige behov Uddannelse (generalist vs. profession) Størrelse Virksomhedssamarbejde og kommercialisering Kapitalintensitet Bevillingssammensætning (DR10, DR30, DR40, DR50, DR60) Sensitivt biologisk og kemisk materiale Sensitivt datamateriale Organisatorisk tilknytning Størrelse af eks. finans.				

Opdateret **bud** på brugergrupper (16 i alt) og baggrundsvariable

	VIP	Studerende	Eksterne	TAP	Ledere og udvalg
Brugergrupper	1a Faculty VIP , fx professorer, lektorer og tenure-track adjunkter	2a Fuldtid , fx BA/KA-studerende	3a Aktører der bidrager med eksterne tilskud , fx fonde og virksomheder	4a "Teknisk" personale , fx elektriker, smed, dyrepasser	5a Topledere : L80
	1b Øvrige VIP , fx postdoc, adjunkter, videnskabelige assistenter	2b Master og deltid , fx enkeltfag og EVU	3b Myndigheder , fx departementer og styrelser	"Administrativt personale", fx sekretær, centeradministrator, fuldmægtig	5b Linjeledere , fx ledere med operationelt personale- og budget/økonomiansvar, institutadministratorer
	1c Øvrige VIP Ph.d.-studerende		3c Akademiske partnere , fx udenlandske universiteter		5c Uddannelses- og forskningsledere , fx forskningsgruppeledere, VILU, VILF, studieledere
	1d DVIP , fx eksterne lektorer, undervisningsassistenter		3d Andre partnere , fx potentielle studerende, presse, borgere		5d Råd, nævn og udvalg , fx samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, tillidsrepræsentanter mv.
<i>Tværgående</i>	Våd vs. tør				
	Internationale (EU og Øvrige)				
Baggrundsvariable	Anciennitet / længden af samarbejdet				
	Særlige behov		Særlige behov		
	Uddannelse (generalist vs. profession)		Uddannelse (generalist vs. profession)		
	Størrelse		Størrelse		
	Virksomhedssam. og kom. Kapitalintensitet		Virksomhedssamarbejde og kommercialisering		
	Bevillingssammensætning		Kapitalintensitet		
	Sensitivt bio. og kem. mat.		Bevillingssammensætning (DR10, DR30, DR40, DR50, DR60)		
	Sensitivt datamateriale		Sensitivt biologisk og kemisk materiale		
	Organisatorisk tilknytning		Sensitivt datamateriale		
	Hovedansættelsessted		Organisatorisk tilknytning		
<i>Specifik</i>					Størrelse af eks. finans.

Læsevejledning til de kommende sider med uddybning af hver brugergruppe



Uddybning af brugergrupper | VIP

Særlige administrative behov

Understøttelse af forskning og undervisning: indsigt i bevillinger, fondsansøgning inkl. budgetlægning, kursus-tilrettelæggelse, undervisning, vejledning af Ph.d., bachelor/kandidat, rekruttering og ansættelser, publiceringsdata, formidling, forskningsdatamanagement, myndighedsbetjening, samarbejdsaftaler med eksterne universiteter/virksomheder, kommercialisering/patenter, events, konferencer

Adskiller sig ofte fra Faculty VIP ved korte tidshorisonter og relativt højt frekvent udskiftning, hvilket øger behovet for onboarding til KU's administrative systemer. Vejledning fra Faculty VIP vedr. egen forskning, understøttelse af undervisning, indsigt i bevillinger/calls, fondsansøgninger inkl. budgetlægning, evt. bevillingsadministration ved egne bevillinger, forskningsdatamanagement.

Hjælp til understøttelse af uddannelsesforløb: Administrative systemer: Ph.d.-skolen og Ph.d.-planner, Ph.d. vejleder: faglig vejledning fx vedr. kurser, miljøskifte, undervisning, faglig retning, Ph.d. koordinator: vejledning vedr. regler fx dispensation, forlængelse, double degree. Økonomi ved miljøskifte. Fondsansøgninger inkl. budgetlægning. Ph.d. forsvar.

Særlige administrative behov for understøttelse af undervisning pga løs kobling til organisationen herunder adgang til it-systemer, undervisningslokaler, adgangskort, mv. Bistand til eksamensafholdelse, særlige behov ved dobbeltansættelse ved regioner/universitet (kliniske lektorer), Stort løbende behov for onboarding.

1a Faculty VIP

- Professor
- Adjungeret Professor
- Klinisk professor
- Ledere af mindre forskningsgrupper
- Lektor og forfremmelseslektor
- Tenure-track adjunkt

Indikativ størrelse

Antal personer, fx antal ansættelsesforhold

~2.100

Kilde: HR-data

1b Øvrige VIP

- Adjunkt
- Postdoc
- Videnskabelig assistent

~2.600

Kilde: HR-data

1c Øvrige VIP Ph.d.-studerende

- Ph.d.-studerende (KU og eksternt ansatte)
- Double degree Ph.d.
- Erhvervs-Ph.d.

~4.200

Kilde: HR-data

1d DVIP

- Ekstern lektor
- Eksterne kliniske lektorer
- Studieadjunkt
- Undervisningsassistent/instruktor

~2.900

Kilde: HR-data

Baggrundsvariable

- Våd vs. tør
- Internationale (EU og Øvrige)
- Anciennitet / længden af sam.
- Særlige behov
- Uddannelse (gen. vs. prof.)
- Størrelse
- Virksomhedssamarbejde og kom.
- Kapitalintensivitet
- Bevillings sammensætning
- Sensitivt bio. og kem. mat.
- Sensitivt datamateriale
- Organisatorisk tilknytning

- Hovedansættelsessted

Uddybning af brugergrupper | Studerende

Særlige administrative behov

Understøttelse af uddannelse, eksempelvis studiestart, adgang til it-systemer, lokaler og bygninger, undervisningsmateriale, vejledning, information om eksamensfrister, sygeeksamen, klagebehandling, understøttelse af udlands- og praktikophold, karrierevejledning, meritoverførsel og barsel.

2a Fuldtid

Indikativ størrelse
Antal personer

~37.000

Kilde: Uddannelsesservice

- BA-studerende
- KA-studerende
- Udvekslingsstuderende

Eksempler

Særlige behov for understøttelse af mødet som betalende kunder, herunder onboarding og velkomst, kursusafregning, løbende vejledning, understøttelse af aften- og weekendundervisning, understøttelse af mere fleksible gennemførselsformer, fx ifm. udsættelse.

2b Master og deltid

Indikativ størrelse
Antal personer

~2.400

Kilde: Uddannelsesservice

- Master-studerende
- Enkeltfagsstuderende, herunder meritstuderende
- Studerende ved diplomuddannelser og andre kurser
- Tompladsstuderende
- Studerende på Åbent Universitet

Baggrundsvariable

- Våd vs. tør
- Internationale (EU og Øvrige)
- Anciennitet / længden af samarbejdet
- Særlige behov
- Uddannelse (generalist vs. profession)

Uddybning af brugergrupper | Eksterne

Særlige administrative behov

Direkte samarbejde og betjening af bevillingsgivere herunder faglig og økonomisk afrapportering, idéudvikling, strategiske partnerskabsaftaler, andre samarbejdsaftaler, kontraktindgåelse, kommercialisering og patenter, brug af faciliteter og infrastruktur, samarbejde med studerende, kommunikation, mv.

Understøttelse ifm. myndighedsbetjening, herunder myndighedssamarbejde og forskningsbaseret rådgivning, udredninger, deltagelse i råd, nævn og kommissioner, sektorrelateret og rekvireret forskning, analyser og rådgivning mv., samt myndighedstilsyn, fx i relation til dyrehospital.

Koordinering og samarbejde i forbindelse med tværgående fondsbevillinger, samarbejdsaftaler, udvikling af fællesadministrative systemer, fx Nyt SIS, rekruttering af studerende, double degree Ph.d., behov for understøttelse ved besøg af gæsteforskere, herunder onboarding, afregning og adgang til lokaler og bygninger.

Understøttelse ifm. generelle oplysninger om KU, KU's tilbud til offentligheden, KU's uddannelser og ansøgning til disse, pressehenvendelser mv., herunder aktindsigtsanmodninger, samarbejde med fx skoler og gymnasier og aftagerpaneler samt danske og internationale organisationer mv.

3a Aktører der bidrager med eksterne tilskud

- Private fonde
- Offentlige fonde
- EU fonde
- Private virksomheder
- Offentlige aktører

~1.800

Obs: dækker kun data for bevillingsgivende fonde

3b Myndigheder

Estimeres foreløbigt ikke, men tilstrækkelig stor og betydningsfuld

- Ministerier
- Styrelser
- Regioner
- Råd, kommissioner, udvalg, mv.
- Internationale råd fx IPCC, IPBES

3c Akademiske partnere

Estimeres foreløbigt ikke, men tilstrækkelig stor og betydningsfuld

- Danske og udenlandske universiteter
- Gæsteforskere
- Gæste Ph.d.-studerende

3d Andre partnere

Estimeres foreløbigt ikke, men tilstrækkelig stor og betydningsfuld

- Organisationer
- Borgere
- Potentielle studerende, inkl. forældre
- Skoler og gymnasier
- Alumni
- Aftagerpaneler
- Kunder og gæster
- Medier og presse

Indikativ størrelse

Eksempler

Baggrundsvariable

- Våd vs. Tør
- Anciennitet / længden af samarbejdet
- Internationale (EU og Øvrige)

Uddybning af brugergrupper | TAP

Særlige administrative behov

Defineret som TAP-medarbejdere, der ikke primært udfører deres arbejde ved brug af en computer. Selvom gruppen dækker over en stor diversitet i opgaver, vurderes den at have **særlige administrative behov knyttet til det fysiske arbejdssted**, herunder sikkerhed, sikring af arbejdsmiljø, klargøring og vedligeholdelse af materialer, mv.

4a "Teknisk" personale

Estimeres foreløbigt ikke, men tilstrækkelig stor og betydningsfuld

- Elektriker
- Smed
- Dyrepasser

Indikativ størrelse

Eksempler

Defineret som TAP-medarbejdere, der primært udfører deres arbejde ved brug af en computer. Omfatter personale med **særlige behov for specialiseret administrativ bistand** inden for eget område til at varetage administrative kerneopgaver. Fx en HR-sagsbehandler med behov for administrativ bistand fra HR-jura ved særligt vanskelige sager. Omfatter også personale med behov for **kontakt og samarbejde med mange administrative enheder på KU samtidig**. Fx kan en centeradministrator ansat på en ekstern bevilling have behov for administrativt samarbejde med hhv. pre-award-enheder, HR, ISM, og projektøkonomer.

4b "Administrativt personale"

Estimeres foreløbigt ikke, men tilstrækkelig stor og betydningsfuld

- Sekretær
- Fuldmægtig
- Centeradministrator

- Våd vs. tør
- Internationale (EU og Øvrige)
- Anciennitet / længden af samarbejdet
- Særlige behov

Baggrundsvariable

- Uddannelse (generalist vs. profession)
- Størrelse
- Virksomhedssamarbejde og kom.
- Kapitalintensivitet
- Bevillingssammensætning
- Sensitivt bio. og kem. mat.
- Sensitivt datamateriale
- Organisatorisk tilknytning

Uddybning af brugergrupper | Ledere og udvalg

Særlige administrative behov

Understøttelse af den overordnede ledelse, herunder udarbejdelse og eksekvering af strategi, ledelse af mellemledere, lønforhandling, MUS, interessevaretagelse, policyrådgivning, samarbejdsaftaler, overordnede rammer for økonomistyring, forskningsdatamanagement, etiske retningslinjer og forskningsintegritet, intern og ekstern kommunikation.

5a Topledere

- Rektoratet
- Dekaner og prodekaner
- Instituttledere og centerdirektører
- Fakultetsdir. og vicedirektører i FA

Indikativ størrelse

Antal personer, fx antal ansættelsesforhold

~80

Kilde: HR-data

Eksempler

Personaleledelse, driftsledelse og faglig ledelse, herunder rekruttering, fastholdelse og medarbejdertrivsel samt understøttelse af budget/økonomiansvar i funktionen. Facillitering af samarbejde på tværs af sektioner, institutter og fakulteter og på tværs af faglige enheder.

5b Linjeledere

- Afdelingschef/sektionschef (VIP og TAP)
- Studiechef (TAP)
- Økonomichef (TAP)
- Enhedsleder og gruppeleder (TAP)
- Institutadministratorer

Forbundet med usikkerhed

~600

Kilde: HR-data

For forskningsledere særligt hjælp til budgetlægning og opfølgning og afrapportering på bevillinger samt hjælp til etablering af forskergruppen, herunder rekruttering, ansættelse, onboarding, ledelse af overordnet forskningsprogram, IT og lokaler/bygninger. Ofte tidsmæssigt pres. **For uddannelsesledelse** særligt koordinering og tilrettelæggelse af kurser og uddannelse samt interaktion med studienævn.

5c Uddannelses- og forskningsledere

- Forskergruppeledere
- Bevillingshavere (DR50, DR60)
- Viceinstitutter for uddannelse (VILU)
- Viceinstitutter for forskning (VILF)
- Studieledere

Kvantificering sker som led i afslutning af forberedelsesfasen

Understøttelse af udvalgsbetjening, herunder forberedelse og udsendelse af materiale samt opfølgning på møder. Hertil rekruttering og onboarding af medlemmer.

5d Råd, nævn og udvalg

Forbundet med usikkerhed

~200

Kilde: Manuel optælling

- Strategiske ledelsesfora (fx KUFIR)
- Samarbejdsudvalg (HSU, FSU, LSU)
- Akademiske råd
- Studienævn

- Våd vs. tør
- Internationale (EU og Øvrige)
- Anciennitet / længden af sam.
- Særlige behov

- Uddannelse (gen. vs. prof.)
- Størrelse
- Virksomhedssamarbejde og kom.
- Kapitalintensivitet

- Bevillings sammensætning
- Sensitivt bio. og kem. mat.
- Sensitivt datamateriale
- Organisatorisk tilknytning

- Forskningsledere (5c):
- Størrelse af ekstern finansiering

Baggrundsvariable

Begrebsafklaring | Definition af baggrundsvariable som bruges til at forstå variationen indenfor den enkelte brugergruppes behov

Definition

		Ræsonnement
Våd vs. tør	Enheden gør brug af laboratorier i forsknings- og undervisningssammenhæng	Indikator for særbehov for understøttelse af forskningsinfrastruktur, indkøb og undervisning
Internationale (EU og Øvrige)	Ikke-dansk statsborgerskab	Indikator for behov for onboarding, sprogundervisning, meritansøgning, mv.
Anciennitet / længden af samarbejdet	Antal års ansættelse på KU / antal års samarbejde med KU for eksterne	Indikator for behov for onboarding, erfaring med og opfattelse af administration på KU
Særlige behov	Person med særligt behov for støtte, fx ordblindhed, fysisk handicap	Indikator for særlige behov for støtte som kompensation for fx funktionsnedsættelse
Uddannelse (generalist vs. professionsuddannelse)	Enheden indgår i professionsuddannelser	Indikator for behov for håndtering af særlige lovkrav til professionsuddannelser
Størrelse (antal og bevilling)	Antal ansatte og samlet bevilling i enheden (fx institut eller center)	Indikator for mulighed for specialisering blandt enhedens administrative medarbejdere
Virksomhedssamarbejde og kommercialisering	Omfang af enhedens forsknings- og undervisningssamarbejde med virksomheder	Indikator for særbehov for tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisning og forskning
Kapitalintensivitet	Enhedens andel af afholdte omkostninger der går til afskrivning på anlæg	Indikator for behov for udvikling, vedligehold og overvågning af værdifuld materiel
Bevillingssammensætning	Andel af hhv. DR10-, DR30-, og DR50-finansiering i forhold til enhedens samlede bevilling	Indikator for behov for understøttelse af samarbejde med fonde og virksomheder eller servicering af kunder
Sensitivt biologisk og kemisk materiale	Særligt materiale (fx dyr, mennesker og celler) indgår i enhedens forskning og/eller undervisning	Indikator for særligt behov, fx døgnbemanding eller understøttelse af akutte behov
Sensitivt datamateriale	Enheden opbevarer eller behandler sensitive data, fx personfølsomme oplysninger	Indikator for særbehov for sikring af computere, servere, systemer og netværk mod angreb og læk
Organisatorisk tilknytning til KU	Hvilket niveau arbejder medarbejderen på (center / institut / fakultet / fællesadministration)	Indikator for behov drevet af organisatorisk placering på KU
Hovedansættelsessted	Intern eller eksternt ansættelse	Indikator for håndtering og understøttelse af eksternt ansatte, fx Ph.D.-studerende
Størrelse af eksternt finansiering (for forskningsledere, 5c)	Størrelsen af forskningslederens samlede eksterne bevilling	Indikator for særligt behov for hjælp til etablering og drift af forskningsgrupper- og enheder