

Københavns Universitets bestyrelse

**SAGSNOTAT**

27. SEPTEMBER 2023

**Vedr.** Rammer for arbejdet med design af KU's fremtidige administration

**KU'S ADMINISTRATIONSREFORM  
PROGRAMSEKRETARIATET**

**Sagsbehandler** Lars Henriksen

NØRREGADE 10  
POSTBOKS 2177

**Forslag til rammer for arbejdet med design af KU's fremtidige administration**

DIR 51 82 69 89  
MOB 51 82 69 89

Programstyregruppen for KU's administrationsreform foreslår, at det videre arbejde med at fastlægge og konkretisere det fremtidige design af administrationen skal følge seks overordnede principper.

[lars.henriksen@adm.ku.dk](mailto:lars.henriksen@adm.ku.dk)

Afsættet for de seks principper er bestyrelsens ambition om en bedre og billigere administration og dermed de fem pejlemærker, bestyrelsen fastlagde som retningsgivende for arbejdet med administrationsreformen. Bestyrelsen har som et pejlemærke fastlagt, at den administrative reform skal skabe bedre rammer for, at de medarbejdere og ledere, der arbejder med administration og service, kan udvikle deres faglighed og kompetencer. Reformen skal understøtte intern mobilitet samt kompetence- og karriereudvikling for administrative medarbejdere. I arbejdet med reformen skal der ligeledes være fokus på medarbejdere og lederes arbejdsmiljø og trivsel.

I arbejdet med design af KU's fremtidige administration gælder dette som en rammebetingelse, der skal indgå i alle overvejelser om, hvordan den fremtidige administration tilrettelægges.

I det følgende er de seks principper uddybet, og det er beskrevet, hvordan principperne vil understøtte de fastsatte pejlemærker for administrationsreformen, herunder muligheden for at frigøre i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt.

Som led i dette foreslås etablering af en ny administrativ grundstruktur. Heri indgår etablering af en KU's fælles administration bestående af tre eller fire campus-baserede servicecentre og et antal fagspecifikke koncernenheder.

### *1. Nærhed og tilgængelighed*

Den administrative service skal, jf. de overordnede pejlemærker, være orienteret mod brugernes behov og skal være tilgængelig for medarbejdere, ledere og studerende. Administrationen skal arbejde efter en fælles servicekultur og med et højt ambitionsniveau for orienteringen mod brugernes behov.

Analyserne af den oplevede kvalitet har bekræftet, at nærhed i udførelsen af den administrative service er et vigtigt element i den oplevede kvalitet. I analyserne får de administrative opgaver, der udføres tæt på brugeren, en bedre bedømmelse end opgaver, der udføres fjernt fra brugeren.

I de gennemførte workshops med institutledere og institutadministratorer har dette aspekt også fyldt meget. Både i forhold mulighederne for løbende og fleksibelt at disponere medarbejdernes tid og opgaver og i forhold til at sikre, at de administrative medarbejdere har en god forståelse for lokale forhold og kolleger. I drøftelserne har hensynet til administration af eksterne bevillinger især været fremtrædende. Diskussionerne har også vist, at der visse steder er prioriteret ressourcer til at aflaste VIP'erne for administrative opgaver (f.eks. rejseafregninger), som ellers var tænkt at skulle udføres af disse selv.

Hensynet til, at administrative opgaver løses i "nærmiljøet", skal balanceres i forhold til de økonomiske muligheder, som ligger i at samle opgaveløsningen, herunder muligheden for at opnå økonomiske stordriftsfordele og bedre muligheder for digitalisering af rutineprægede processer, samt muligheden for faglig specialisering til løsning af komplekse administrative opgaver.

Med det for øje har programstyregruppen drøftet, hvorledes behovet for nærhed og tilgængelighed kan imødekommes på forskellige måder ud over lokalt ledelsesmæssigt ophæng.

For nogle typer opgaver kan det løses via partnermodeller, hvor medarbejdere fra en fælles administrativ enhed fungerer som indgang for en eller flere faglige enheder, og som i relevant omfang er fysisk til stede på institutter, centre, fakulteter og på rektoratsniveau.

For nogle opgaver vil der kunne stilles brugervenlige digitale løsninger til rådighed, der markant reducerer behovet for nærhed og personbåren rådgivning.

Helt konkret kan den personlige nærhed og tilgængelighed opnås på forskellige måder, som eksemplificeret i det følgende:

- medarbejdere, der refererer til lokal ledelse og er fysisk til stede lokalt,
- medarbejdere, der refererer til en leder i den fælles administration, men er fysisk til stede lokalt alle dage eller nogle dage (hvor personen er tilgængelig via direkte telefon og mail de resterende dage),
- medarbejdere, der refererer til en leder i den fælles administration og kun sjældent eller aldrig er fysisk til stede lokalt, men er tilgængelig på direkte telefon og mail.

De to sidste eksempler vil i forskelligt omfang være det, som kan ligge i en partnermodel.

Hertil kommer tilgængelighed i form af f.eks. help desk funktioner og velfungerende, brugervenlige digitale løsninger til opgaver, som egner sig til det. De digitale løsninger kan både være løsninger, der henvender sig til administrative medarbejdere i stabe og direkte til de faglige medarbejdere. Et hensyn her vil i høj grad være, i hvilket omfang løsningen i praksis kræver administrative kompetencer for, at processen er ressourceeffektiv, og at der ikke skal ske en forøgelse af VIP'ernes tidsforbrug på administrative opgaver.

Programstyregruppen foreslår på det grundlag, at nærhed og tilgængelig skal indgå som designkrav i udformningen af den fremtidige organisation ud fra en differentieret forståelse af, hvorledes nærhed og tilgængelighed kan leveres – og at denne afhænger af opgavens karakter – og med hensyntagen til krav om realisering af et økonomisk potentiale.

I den forbindelse er der under punkt 4 nedenfor om stabe og administrative områder foreslået nogle principper, som skal fungere som rettesnor for, hvilke opgaver, der skal have ledelsesophæng lokalt. Desuden foreslås det, at der ved designgodkendelse skal foreligge et notat for hvert administrative område, som redegør for designforslagets realisering af nærhed og tilgængelighed på området.

## *2. Fokus på processer*

Analyserne vedr. faglig og organisatorisk kvalitet og analyserne af oplevet kvalitet peger på, at der på KU generelt er en forholdsvis lav modenhed i forhold til at arbejde med ensartede og sammenhængende administrative processer. Flere af de konkrete udfordringer, der fremgår af analyserne, kan også henføres til dette bagvedliggende forhold. Som eksempel på administrative processer kan nævnes rekrutterings- og ansættelsesprocessen, budgetteringsprocessen og eksamenstilmeldings-processen.

En stor variation i processerne for de administrative opgaver forskellige steder i organisationen kan medføre usikkerhed, frustration og en oplevelse af dårlig kvalitet hos forskere, studerende og administrative ansatte, og samtidig vanskeliggør det effektivitet og digitalisering.

Programstyregruppen foreslår derfor, at den fremtidige administrative organisation skal arbejde med overordnede, brugerorienterede end-to-end processer samt administrative hovedprocesser med klarhed over og entydigt ejerskab for processerne. En end-to-end proces kunne f.eks. være den studerendes vej igennem universitetet fra studiestart til dimission.

I praksis betyder det, at der på tværs af de administrative hovedområder fastlægges et mindre antal overordnede end-to-end processer, hvortil der fastlægges et konkret ejerskab, som har ansvar for at sikre sammenhæng på tværs af de administrative områder. Det betyder også, at det i dialog med organisationen fastlægges, hvilke hovedprocesser der indgår i de administrative hovedområder. Ejerskabet for hovedprocesserne placeres entydigt. Endeligt betyder det, at der skal være mekanismer, der sikrer, at hovedprocesserne hænger sammen på tværs set fra et slutbrugerperspektiv og samtidig sikrer, at KU kan leve op til formelle krav fra myndigheder og bevillingsgivere.

I designfasen skal designprojekter arbejde med at konkretisere hovedprocesserne samt sikre deres indbyrdes sammenhæng og sammenhængen til hovedprocesserne på andre administrative områder.

### *3. Fælles service*

Analysen af de administrative opgaver og ressourceforbruget har vist, at universitetets administration er karakteriseret ved at være organiseret i tre lag (fællesadministrationen, fakulteterne og institutterne) med en tilnærmelsesvis ligelig fordeling af ressourceforbruget, og at ansvaret for opgaveløsningen er spredt på mange enheder. For flere administrative områder betyder det, at der er funktioner i mange organisatoriske enheder, der skal koordinere indbyrdes, og at der er en risiko for, at der set i et overordnet perspektiv udføres dobbeltarbejde. Analyserne viser, at de administrative ledere og medarbejdere i relativt lav grad vurderer, at samarbejdet på tværs af de forskellige niveauer er effektivt.

Analysearbejdet viser, at muligheden for en højere grad af fælles administrativ service har meget stor betydning i forhold til at leve op til målsætningen om at frigive 300 mio. kr. årligt.

Løsning af administrative opgaver som en fælles service kan dertil styrke det tværgående samarbejde og dermed understøtte, at universitet reelt kan fungere som ét universitet, hvor forskning og uddannelse foregår sømløst på tværs af organisatoriske enheder. Desuden kan det skabe stærkere administrativt-faglige miljøer, der bedre kan løse komplekse opgaver.

Løsning af administrative opgaver som en fælles service har visse indbyggede risici, som der også er blevet peget på i analyser og workshops. Det handler bl.a. om de aspekter, der fremgår i afsnit 1 ovenfor, herunder risiko for manglende forretningsforståelse og risiko for ufleksible arbejdsgange. En fælles service skal derfor designes på en måde, der eksplicit adresserer håndtering af disse risici.

Det bemærkes i den forbindelse, at en styrket fælles service i sagens natur vil indebære en standardisering af administrative arbejdsgange på tværs af universitet under hensyntagen til de iboende forskelligheder, som karakteriserer forskellige fagområder. Med standardisering følger også behov for at kunne agere fleksibelt i konkrete situationer, hvor dette måtte være helt nødvendigt, uden at det så bliver hovedreglen.

Programstyregruppen foreslår med ovenstående betragtninger, at designet af administrationen tager afsæt i, at der etableres KU's fælles administration, der servicere de tre grundlæggende ledelsesniveauer (institut, fakultet, rektorat) i et samspil med stabe, som vil have ledelsesophæng til hhv. institutledelse, dekanat og rektorat.

Der skal som led i designfasen fastlægges konkrete principper for god servicekultur for KU's fælles administration.

#### *4. Stabe og administrative hovedområder*

Der er en række administrative opgaver, som det ikke er hensigtsmæssigt at løse som en fælles service, uden at der kan opstilles helt klare kriterier herfor. Det kan f.eks. være opgaver, der er helt stedsspecifikke og højt specialiserede, eller opgaver, hvor opgaveløsningen er så integreret i de faglige kerneopgaver, at det ikke er muligt på tilfredsstillende vis at basere løsningen på en fælles service.

Derfor foreslår programstyregruppen, at følgende designprincip skal gælde for, hvilke opgaver som skal løses af stabe, der har ledelsesmæssigt ophæng i hhv. institutter, fakulteter og rektorat:

- Stabene på INS/FAK/REK skal understøtte strategiske og tværgående ledelsesopgaver, herunder også ledelsens ansvar for udvikling og kvalitetsarbejde.
- Hertil skal stabene løse opgaver, der vurderes ikke at kunne indgå i fælles service, fordi det er afgørende for kerneforretningen, at opgaveløsningen refererer direkte til en kerneforretningsleder pga. behov for løbende og fleksibelt at kunne omdisponere instituttets faglige ressourcer og opgaveportefølje, eller fordi de er så særegne for et institut/fakultet/rektoratet, at det ikke er meningsfuldt – økonomisk eller kvalitativt – at levere understøttelsen fælles.

- Herudover vil INS/FAK/REK skulle have kapacitet til at bestille og modtage den administrative service og til at kunne samarbejde med den fælles administration om udviklingen af og kvaliteten i den administrative service.

Ovenstående princip kan også dække, at "core facilities" drives af fakulteter eller institutter.

Stabene og den fælles administrative service understøtter tilsammen, at ledelserne kan løfte de opgaver, som de har ansvar for.

Programstyregruppen foreslår, at designet af KU's fælles administration sker med afsæt i hovedområderne bygningsadministration, forskningsadministration, HR, innovationsadministration, it, kommunikation, uddannelsesadministration og økonomi samt et yderligere område, der varetager opgaver vedr. bedre og mere sammenhængende ledelsesinformation, analyser samt udvikling af administrative processer og digitalisering.

Opgaverne i sidstnævnte område skal blandt andet omfatte bedre og mere tilgængelig ledelsesinformation ("Business Intelligence"). Der vil være et bredt behov, men kan fx indeholde driftsnær information om sygefravær, personaleomsætning, studenteroptag, gennemførelsesstatistik, data for forskningsproduktionen (publikationer og samarbejdsaftaler mv.) etc.

Området skal også omfatte analysekapacitet inden for kerneområder (forskning, uddannelse, innovation, samarbejde, mv.). Herved skal der skabes øget transparens og styrket grundlag for ledelsesbeslutninger.

Desuden skal området understøtte optimering og styring af administrative processer ved at samle ekspertise inden for forenkling og digitalisering af administrative arbejdsgange, herunder via brug af avanceret robotteknologi. I første omgang vil fokus være på at understøtte fuld implementering af den administrative reform, herunder løbende forbedringer.

Baggrunden for at se på muligheden for at designe et nyt område er også, at de gennemførte analyser peger på, at de administrative medarbejdere ikke oplever tilstrækkelig adgang til og klarhed om, hvem man skal kontakte, når der er behov for specialiserede kompetencer inden for blandt andet data, digitalisering, arbejdet med processer og projektledelse.

Kortlægningen af de administrative opgaver og ressourcer viser endvidere, at ressourcerne på disse områder i dag er spredt på mange enheder i organisationen. Der kan derfor være et potentiale for forbedringer ved at se på muligheden for at koordinere og løse disse opgaver på tværs i organisationen.

Samtidig vil der for at realisere administrationsreformens ambitioner i en årrække blive behov for arbejde med udvikling af effektive og sammenhængende administrative processer.

De ovennævnte administrative hovedområder er fastlagt med henblik på arbejdet i designfasen og indebærer ikke en endelig beslutning om, hvordan den fremtidige administrative organisation skal se ud.

I praksis betyder det, at der i designfasen nedsættes et designprojekt for hvert af de administrative hovedområder, der skal arbejde med at konkretisere designet for den fremtidige administrative organisation. Det bemærkes, at der inden for designprojektet for stabsområdet også vil blive set på opgaver knyttet til generel jura.

Programstyregruppen og programsekretariatet vil sørge for koordinationen mellem designprojekterne.

#### *5. Et effektivt ledelsesspænd*

Organisationskortlægningen har vist, at der er stor forskel på ledelsesspændet i den nuværende administrative organisation. I gennemsnit er ledelsesspændet på 9 ansatte per leder, men gennemsnittet dækker over en meget stor variation. Organisationskortlægningen har vist, at 41% af de administrative ledere har et ledelsesspænd på mindre end 8 ansatte, og at 37% af de administrative ledere har et ledelsesspænd på mere end 10 ansatte.

Ledelsesspændet er en vigtig del af de organisatoriske rammevilkår og har stor betydning for organisationens funktionsmåde og omkostninger. Et effektivt ledelsesspænd kan således både understøtte trivsel og udviklingsmuligheder for medarbejdere og ledere i administrationen og bidrage til en mere omkostningseffektiv organisation.

Programstyregruppen foreslår derfor, at der i den fremtidige administrative organisation stræbes efter et effektivt ledelsesspænd, der afspejler de opgaver der skal løses i enhederne, idet muligheden for at undgå enheder med et meget lavt ledelsesspænd afklares, ligesom der skal være fokus på at undgå enheder med for store ledelsesspænd.

#### *6. Muligheder og perspektiver for sourcing*

En systematisk og gennemtænkt anvendelse af outsourcing af administrative opgaver kan bidrage til en samlet set mere omkostningseffektiv løsning af opgaverne. Programstyregruppen har drøftet disse muligheder og foreslår derfor, at muligheder og perspektiver for outsourcing af administrative opgaver undersøges i den kommende designfase.

I praksis betyder det, at designprojekterne på de administrative hovedområder i designfasen skal afsøge muligheder for outsourcing ud fra tre principper, der som minimum skal være opfyldt.

- Der skal være et velfungerende marked med stabile leverandører.
- Der skal være et væsentligt økonomisk potentiale.
- Det skal være muligt at etablere klare og effektive snitflader mellem leverandør og de interne aftagere af de outsourcete opgaver.

På områder, hvor universitetet i dag har outsourcet administration og service, er der ligeledes brug for at overveje, om et bedre og billigere resultat kan opnås, hvis opgaverne løses af universitetets egne ansatte.

### En ny administrativ grundstruktur

Programstyregruppen har vurderet, hvordan de seks principper for arbejdet kan sammenfattes i en ny administrativ grundstruktur, der lever op til bestyrelsens pejlemærker for den fremtidige administrative organisation.

Samlet vurderer programstyregruppen, at pejlemærkerne, herunder både muligheden for en bedre administration og ambitionen om at frigøre 300 mio. kr., mest hensigtsmæssigt løses ved at etablere en ny fælles administrativ organisation, der løser hovedparten af de administrative opgaver.

Den nye administrative grundstruktur skal indeholde følgende elementer og kendetegn:

- Viden om institutters, fakulteters og rektorats behov skal være grundlag for den administrative service, hvilket sikres gennem **partnermodeller**, kompetencecentre og campus-baseret servicecentre.
- Fælles og sammenhængende administrative processer og tidssvarende digital understøttelse, herunder med videst mulig anvendelse af fælles standardsystemer, skal være grundlaget for den administrative service, hvilket skal sikres gennem et entydigt ejerskab for processerne og opfølgning på, at processerne følges.
- En effektiv og brugernær governance-struktur, som giver den akademiske ledelse direkte indflydelse på den fælles service.

Der vil skulle være en løbende udvikling af den administrative understøttelse i tæt samspil med stabe og brugere.

KU's fælles administration foreslås at bestå af tre eller fire campus-baserede servicecentre placeret tæt på brugernes daglige miljø, fx på Søndre Campus på Amager. Servicecentrene vil have ansvaret for at løse hovedparten af de brugerrettede og højfrekvente administrative opgaver og derfor vil være der, hvor forretningen vil have den største berøringsflade med KU's fælles administration, herunder via partnerfunktioner. I designfasen skal det afklares, om det er mest hensigtsmæssigt, at der etableres tre eller fire servicecentre. Ledere og medarbejdere i servicecentrene referer til en centerdirektør.



Hertil vil KU's fælles administration bestå af et antal koncernenheder, som vil have ansvaret for hovedparten af mere specialiserede administrative opgaver ("kompetencecentre"), ejerskab af administrative processer og it-systemer, fælles politikker og andre rammesættende opgaver. Ledere og medarbejdere i koncernfunktionerne vil referere til en vicedirektør.

I designet af servicecentre og koncernenheder vil størrelsen af de enkelte enheder være et opmærksomhedspunkt, men det kan ikke på forhånd fastlægges, hvor store de forskellige organisatoriske dele vil være.

Grundstrukturen vil være udgangspunktet for designfasen i de forskellige spor, men det er ikke givet, at alle administrative hovedområder organiseres på helt samme måde.

Grundstrukturen er nærmere beskrevet i bilag 2.

Programstyregruppen har også overvejet en model, hvor den fælles administration består af funktionsopdelte administrative søjler (dvs. en HR-søjle, økonomisøjle etc.) med ansvar for hele værdikæden inden for hvert enkelt administrative område. Det er imidlertid vurderingen af den foreslåede grundstruktur med en kombination af servicecentre og koncernenheder bedre vil være i stand til at levere på de kvalitative og kvantitative pejlemærker, som er rammen for den administrative reform.

### **Opfyldelse af det økonomiske pejlemærke**

Ambitionen om at frigive 300 mio. kr. årligt i forhold til den nuværende baseline indebærer, at den fremtidige administration skal være ca. 17,4% billigere end den nuværende. For at sikre en effektiv opstart af design af fremtidens administration vil det være nødvendigt at udmelde en foreløbig økonomisk ramme, som de forskellige administrative opgaver skal designes ud fra.

De økonomiske rammer for designprojekterne fastlægges af styregruppen bl.a. på baggrund af den tidligere udarbejdede potentialeanalyse og resultaterne fra organisations- og opgaveanalyserne.

Arbejdet med at forbedre og effektivisere universitetets administration omfatter alle administrative opgaver uanset deres nuværende organisering og finansiering. Administrative opgaver, der er finansieret af bevillinger fra eksterne fonde, indgår ikke på samme måde i den økonomiske baseline for reformen, men fortsat er omfattet af eventuel omstrukturering og standardisering.

Når de forskellige designprojekter leverer deres designforslag, skal programstyregruppen vurdere forslagene og de muligheder, som forslagene giver for at sikre opfyldelsen pejlemærkerne, herunder det økonomiske pejlemærke om at frigøre i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt. Det

endelige økonomiske mål vil således blive fastlagt efter en samlet vurdering af designforslagene.

SIDE 10 AF 12

Det er forventningen, at det økonomiske potentiale vil blive indfriet i flere faser over nogle år – bl.a. da nogle forandringer formentlig vil kræve indfasning af hensyn til sikker drift, ligesom der må forventes at skulle implementeres nye digitale løsninger. Efter designfasen vil der være en fase, som forbereder den konkrete implementering, herunder også den takt, som det økonomiske potentiale anbefales realiseret i.

### **Arbejdet i designfasen**

Designfasen har til formål at fastlægge den fremtidige organisering, herunder fremtidige processer, opgaver og organisationsstruktur, der skal sikre en mere omkostningseffektiv administration og service samt kvalitet i leveringen af servicen. Hertil vil der i designfasen skulle lægges de overordnede rammer for implementeringen af det organisationsdesign, der fastlægges i designfasen.

#### *Om design af den fremtidige administrative organisering*

I arbejdet med det konkrete design af den fremtidige administration vil der ske en konkretisering af de principper, der indgår i rammerne for designarbejdet.

Arbejdet i designfasen vil være organiseret i designprojekter, der understøttes og koordineres af programsekretariatet for administrationsreformen. Der etableres et designprojekt for hhv. stabe og hvert af de administrative hovedområder.

Som led i designfasen vil der på tværs etableres en model for sikring af nærhed og tilgængelighed i processerne, herunder brugervenlighed.

Designprojekternes opgave vil være at fastlægge den konkrete organisering i dybden for hvert af de administrative områder under forudsætning om sammenhæng ud fra brugerperspektiv på tværs af administrative områder. Arbejdet omfatter bl.a. konkret organisationsstruktur, dimensionering, design af de fremtidige processer og opgaver samt fastlæggelse af systemunderstøttelsen. Designet skal være detaljeret nok til, at der kan ske en organisationsomlægning på grundlag heraf, men der vil efter organisationsomlægningen skulle en fortsat udvikling af bl.a. processer og digitalisering mhp. realisering af reformens pejlemærker, herunder indfrielse af det økonomiske potentiale.

Snitfladerne til andre områder (herunder tværgående funktionsområder) kortlægges, og der tages stilling til, om dette giver anledning til at justere fordelingen af opgaver mellem områderne.

Heri indgår, at det undersøges, hvilke muligheder der er for at administrative opgaver kan falde bort. Det undersøges også, på hvilke områder der med fordele kan fastlægges fælles standarder for den administrative service.

Designprojekterne skal belyse, hvordan forslaget til konkret organisering på det pågældende område vil leve op til reformens pejlemærker, herunder også ambitionen om at frigøre i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt. Heri indgår også en vurdering af, hvilke digitaliseringsmuligheder der er på området, og hvilke investeringer de vil kræve. Fokus skal her både være på kortsigtede muligheder og på mere langsigtede perspektiver.

Fastlæggelse af en ny administrativ organisering vil få betydning for den formelle samarbejdsorganisation (dvs. samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg). Dette belyses af de enkelte designprojekter og koordineres og understøttes af programsekretariatet. De faglige organisationer inddrages i dette arbejde.

Designprojekternes arbejde med den konkrete organisering samles i et konsolideret billede for den fremtidige administrative organisering, og der sker en samlet validering af, at løsningen kan indfri ambitionen om bedre og mere effektiv administration og service og sikre realisering af pejlemærkerne. Forslag til den fremtidige administrative organisering fremlægges for bestyrelsen til godkendelse.

I praksis vil arbejdet med forbedringsmuligheder og pejlemærkerne i designfasen tage afsæt i et samlet forbedringskatalog, der opstilles på de udførte analyser, og et katalog med de løftestænger, der kan bidrage til at realisere forbedringerne. Designprojekterne for de forskellige administrative hovedområder får stillet dette materiale til rådighed med henblik på en nærmere vurdering af, hvilke forbedringer der er de vigtigste at arbejde videre med på det enkelte område.

Inden overgangen til designfasen opstilles som nævnt et samlet katalog med løftestænger, der kan bidrage til indfrielse af den økonomiske målsætning. For hver løftestang vurderes det, hvordan den kan påvirke den økonomiske baseline, der er afdækket i analyserne. Med dette udgangspunkt fastlægges et foreløbigt økonomisk mål for de forskellige administrative hovedområder og designprojekter. Designprojekterne skal i arbejdet med at designe den fremtidige administration på området belyse, hvordan dette mål kan opnås.

På det grundlag vil de konkrete forslag til, hvordan de 300 mio. kr. årligt skal realiseres og fordeles, blive udarbejdet og herefter indgå som led i det

designforslag, som ved designfasens afslutning lægges op til bestyrelsens beslutning.

SIDE 12 AF 12

### *Forberedelse til implementering af KU's fremtidige administration*

Ved indgangen til designfasen er der fastsat en økonomisk målsætning for besparelser på de forskellige administrative områder. Det er endnu ikke besluttet, hvorledes disse besparelser skal realiseres.

Sideløbende med designprojekternes arbejde vil der derfor være et spor, som skal udarbejde forslag til rammerne for, hvordan og hvornår det nye organisationsdesign skal implementeres, og hvordan og hvornår de økonomiske målsætninger kan realiseres. Dette vil tillige være grundlaget for planlægning af hele processen omkring personalemæssige implikationer. I den proces vil de relevante, eksisterende retningslinjer omkring sådanne forhold naturligvis skulle iagttages, og processen skal i det hele taget planlægges med stor omhu og med omfattende kommunikation.

### **Bilag**

1. Opsamling fra drøftelserne i HSU den 21. september 2023.

Københavns Universitets bestyrelse

**SAGSNOTAT**

27. SEPTEMBER 2023

**Vedr.** Opsamling fra drøftelserne i HSU den 21. september 2023.

**Sagsbehandler** Lars Henriksen

**KU'S ADMINISTRATIONSREFORM  
PROGRAMSEKRETARIATET**

**Baggrund**

NØRREGADE 10  
POSTBOKS 2177

HSU drøftede på mødet den 21. september 2023 udkast til sag til bestyrelsen vedrørende rammer for arbejdet i administrationsreformens designfase. Til mødet var udsendt udkast til indstilling til bestyrelsen med tilhørende bilag.

DIR 51 82 69 89  
MOB 51 82 69 89

En første udgave af materialet indeholdende forslag til principper for arbejdet i designfasen har været drøftet på HSU den 24. august 2023. Forslaget til en ny administrativ grundstruktur var ikke med i sagen, der blev drøftet i august, men er drøftet for første gang på mødet den 21. september 2023.

[lars.henriksen@adm.ku.dk](mailto:lars.henriksen@adm.ku.dk)

Der er ikke tale om en opsamling, som har været godkendt af HSU. Den er udarbejdet til bestyrelsens baggrundsinformation.

**Opsamling på drøftelserne**

På mødet gennemgik universitetsdirektøren forslaget til principper for arbejdet i designfasen og forslaget til en ny administrativ grundstruktur. I oplægget forklarede han baggrunden for forslaget.

Programstyregruppen har overvejet flere modeller og har efter grundige drøftelser foreslået den model, de har vurderet som den bedste til at leve op til bestyrelsens pejlemærker, herunder pejlemærket om at frigøre 300 mio. kr. årligt til universitetets kerneydelser.

Medarbejdersiden mener ikke, at princippet om nærhed er tilstrækkeligt tilgodeset med den foreslåede grundstruktur, særligt etablering af en fælles administration med administrative servicecentre på campus.

De fandt desuden, at der ikke er taget tilstrækkeligt hensyn til resultatet af analysefasen, hvor nærhed blev anset som det væsentligste kriterie og havde deraf en bekymring for, om analysefasen var overflødig, fordi ledelsen hele tiden har haft denne grundstruktur klar.

Fra ledersiden blev det fremhævet, at programstyregruppen har gjort grundigt brug af analyserne og overvejet, hvordan nærhedsprincippet konkret kan varetages. Der er tale om at finde den rette balance, som giver det bedste udgangspunkt for at opfylde pejlemærkerne både i forhold til nærhed, kvalitet og økonomi. Lederne understregede derudover, at modellen ikke har været givet på forhånd. Den er fremkommet i processen gennem programstyregruppens drøftelser og dialog med organisationen og på baggrund af pejlemærkerne og analyseresultaterne.

Medarbejdersiden henviste til, at erfaringerne med de gennemførte omlægninger på HR-området, IT-området og bygningsområdet ikke er gode. Der er ikke positive erfaringer med de forskellige partnermodeller, og på den baggrund er der ikke tillid til, at en partnermodel vil virke. Der var en oplevelse af, at partnermodellerne i højere grad tilgodeser ledernes behov og i mindre grad de øvrige slutbrugeres behov.

Fra ledersiden blev det nævnt, at der også er eksempler på, at de løsninger, vi har i dag, virker godt, og at der også er eksempler på tilfredshed med partnerløsningerne. Det viser analyserne også. I designfasen skal partnermodellerne konkretiseres og udfoldes i praksis. Derudover bliver det vigtigt også at kigge på servicekulturen. Det skal vi gøre mere ud af, når den nye administrative organisering implementeres.

Det var kritik af, at forslaget kan forstås som et oplæg til, at hovedparten af de administrative opgaver løses som en fælles service. Det blev nævnt, at institutter og det videnskabelige personale i analyserne har tilkendegivet, at de i stedet vil have de administrative opgaver løst af medarbejdere tæt på. Der blev lagt vægt på institutternes behov for egen administration til understøttelse af de kernefaglige opgaver.

Ledersiden i HSU lagde vægt på, at det ikke endnu er fastlagt, hvilke opgaver de lokale stabe skal løse og hvordan de skal dimensioneres. Det skal ske i designfasen. Størrelsesforholdene og fordelingen er ikke givet på forhånd og vil også variere mellem opgaveområderne.

Det er tydeligt i resultaterne fra analyserne, at administrationen ikke altid hænger sammen på tværs af universitetet. Ledere og medarbejdere – både VIP og TAP - giver i undersøgelserne udtryk for, at administrationen er

siloorienteret, at samarbejdet og processerne ikke fungerer godt nok, og at det er svært at få adgang til de nødvendige specialiserede kompetencer. Den nuværende administration understøtter ikke i tilstrækkelig grad et sammenhængende universitet og fleksibilitet i samarbejdet mellem universitetets forskellige kernefaglige områder.

Medarbejderne gav udtryk for, at der var lagt mere vægt på at kunne opfylde pejlemærket om at frigøre 300 mio. kr. end på de øvrige pejlemærker. De havde hellere set en tydelig forklaring på, hvordan denne struktur ville forbedre KU's administration for brugerne og for medarbejderne.

Lederne lagde vægt på, at alle pejlemærker er indgået i overvejelserne. Der er ikke lagt skjul på, at pejlemærket om at frigive 300 mio. kr. årligt har stor betydning. Men de andre pejlemærker er også meget vigtige. Lederne lægger vægt på at lykkes med bedre oplevet kvalitet og medarbejdertilfredshed. Hvis det ikke lykkes, er det ikke en succes.

Afslutningsvis gav medarbejderne udtryk for, at der havde været meget kort tid til at sætte sig ind i og drøfte forslaget til en ny administrativ grundstruktur, fordi forslaget ikke indgik i det oprindelige materiale, der blev drøftet i HSU den 24. august 2023.