

Københavns Universitets bestyrelse

**SAGSNOTAT**

10. JUNI 2024

Vedr. Forslag til fremtidig organisering**Sagsbehandler** Lars Henriksen**KONCERN-ØKONOMI
FORRETNINGSUDVIKLING OG
DIGITALISERING****Baggrund**NØRREGADE 10
KØBENHAVN K

I oktober 2023 godkendte bestyrelsen rammerne for arbejdet med at designe den fremtidige administrative organisering. Beslutningen om rammerne fremgår af bilag 2. På den baggrund er der udarbejdet et samlet forslag til den fremtidige organisering, som kan indfri bestyrelsens pejlemærker og de fastlagte designprincipper.

DIR 51 82 69 89
MOB 51 82 69 89

Københavns Universitet hører til blandt eliten af globale forskningsuniversiteter og skal løbende sikre og forbedre rammerne for forskning, uddannelse og innovation på højeste internationale niveau. Det gør vi blandt andet med KU's nye strategi, der har som overordnet mål at KU skal være *til gavn for flere*.

lars.henriksen@adm.ku.dk
www.oko.ku.dk

Det er en strategisk forudsætning, at Københavns Universitet skal have en sammenhængende administration, der som en integreret del af universitetet bidrager til at løfte kerneaktiviteterne. Administrationen skal være kendetegnet ved at være brugerorienteret og effektiv samt ved en høj faglighed, gode udviklingsmuligheder og en fælles servicekultur.

Med forslaget lægges op til, at hovedparten af de administrative opgaver på universitet skal løses af en fælles administration. Det skal ske i tæt samarbejde med de lokale administrative stabe på institutter og centre samt på fakultets- og rektoratsniveau.

Med en ny fælles sammenhængende administration vil det være muligt på sigt at frigøre 300 mio. kr. årligt fra administration til investering i forskning, uddannelse, innovation og samarbejde.

Administrationen skal være brugerorienteret og derfor orientere sig mod de behov, som forskerne, nuværende og kommende studerende, lederne, teknisk-administrative¹ kolleger har. Den skal have fokus på at undgå unødigt besvær, dobbeltarbejde og komplicerede processer og på at gøre det så nemt som muligt at overholde nødvendige regelsæt. Fokus på høj faglighed og en klar ansvarsdeling medfører, at administrative opgaver bliver løst med høj kvalitet med så få trin som muligt.

Den fælles administration skal fastholde det direkte møde og samarbejdet mellem kolleger på tværs af KU. Den faglige forståelse og ejerskabet af de fælles løsninger er afgørende for det gode samarbejde. Derfor fastholder forslaget, at der er administrative medarbejdere placeret tæt på de kernefaglige miljøer, og at mange medarbejdere i den fælles administration i praksis arbejder tæt på eller i nærheden af de faglige miljøer.

Den fælles administration skal være en tidssvarende administration, som trækker på de bedste erfaringer fra omverdenen og kombinerer det med dyb viden og respekt for et universitets særlige behov.

Den fælles administration skal skabe sammenhæng, effektivisere og forbedre kvaliteten af administrationen på tværs af hele KU, sikre tilgængelighed og nærhed i leveringen af den administrative service og arbejde efter en fælles servicekultur. KU skal stille moderne digitale redskaber til rådighed for de administrative medarbejdere og for brugerne af administrationen.

Centralt i forslaget er, at standardiserede processer og værktøjer giver enkelhed og transparens og gør det lettere at arbejde på tværs og som ét fælles KU. De skal både løfte kvalitet og effektivitet og samtidig give rum for, at administrationen er fleksibel, hvor det er nødvendigt, ligesom administrationen skal være udviklingsorienteret og løbende forbedres og forenkles.

Der lægges op til, at universitetsadministrationen skal være så tæt på de faglige områder som muligt samtidig med, at de tværgående fordele ved den fælles administration opnås. Dette sikres bl.a. ved etablering af partnerfunktioner, hvor ansatte i den fælles administration i vidt omfang arbejder fysisk på de samme steder som de ledere og medarbejdere, som de skal understøtte. Det er hensigten, at disse partnere er faste og velkendte kolleger for VIP og TAP lokalt og har både høj administrativ ekspertise og forretningsforståelse for den konkrete, lokale kontekst. Desuden vil der være faste kontaktpersoner, så både VIP og TAP ved, hvem de skal kontakte med konkrete spørgsmål og behov. Hertil kommer andre tiltag, der sigter imod, at ansatte i de administrative enheder bevarer og udvikler deres kendskab til den kernefaglige opgaveløsning.

¹ I materialet i øvrigt dækker ”administrative” over administrative medarbejdere og opgaver i bred forstand, dvs. inkl. teknisk personale og tekniske opgaver.

KU's administration vil sætte trivsel og udviklingsmuligheder for medarbejdere og ledere højt. Dette er en forudsætning for, at det kan lykkes at skabe en brugerorienteret, effektiv og sammenhængende administration på universitetet.

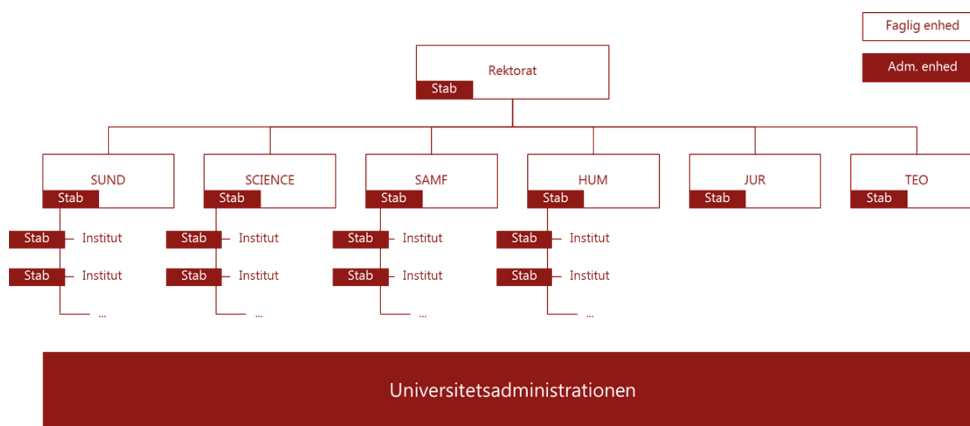
Den overordnede organisering

Forslaget til den fremtidige administrative organisering følger den grundstruktur, som bestyrelsen den 3. oktober 2023 tog til efterretning, at designarbejdet ville tage afsæt i. Universitetets administrative opgaver foreslås fremover i højere grad at blive løst som en fælles service med afsæt i fælles og sammenhængende administrative processer.

KU's fremtidige administrative organisering foreslås således at bestå af administrative stabe og af Universitetsadministrationen (KU's fælles administration).

På institutter, fakulteter og rektoratsniveau vil lokale administrationer udføre sekretariatsunderstøttelse, projektledelse af faglige og organisatoriske projekter inden for instituttet/fakultetet/rektoratet samt administrativ understøttelse af en række opgaver, som er specifikke for det enkelte institut/fakultet og rektoratet².

Rektoratets stab vil også fungere som sekretariat for Universitetsledelsen (rektorat og dekaner) og vil i den forbindelse varetage opgaver vedr. ledelsesinformation, analyser, porteføljestyring og projektmodel samt sekretariatsunderstøttelse rettet mod fuld implementering af administrationsreformen.



Universitetsledelsen er det strategiske ledelsesniveau og har det samlede overordnede ansvar for den fremtidige fælles universitetsadministration.

² I udgangspunktet inkluderer dette også administrative opgaver, der er direkte finansieret af eksterne bevillinger.

Universitetsledelsen har fokus på at sikre, at administrationen understøtter den akademiske ledelses handlekraft.

I implementeringsfasen skal der som led i klargøringen af en fremtidig organisation fastlægges governance for samarbejdet mellem den fælles administration og stabe og brugere i kerneforretningen. Dette skal sikre, at den administrative understøttelse modsvarer behovene i kerneforretningen og fortløbende udvikles med fokus på kerneforretningens behov og feedback. Samarbejdet mellem den fælles administration og stabene udvikles inden for den opgavefordeling, der indgår i forslaget til den fremtidige organisering. Såfremt der er tvivl om, hvem der løser en opgave inden for de administrative kompetenceområder, løses den som udgangspunkt af den fælles administration. I fastlæggelse af governance indgår også udvalgs- og beslutningsstrukturer.

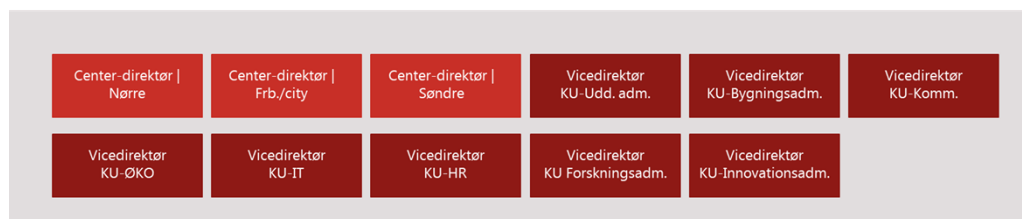
Universitetsadministrationen indeholder tre campusbaserede administrationscentre³ og otte koncerneheder⁴. De tre administrationscentre dækker hhv, Frederiksberg/City, Søndre Campus og Nørre Campus, og hovedreglen er, at de understøtter de institutter (med tilhørende enheder på andre lokationer) og fakultetsledelser, som er placeret på de enkelte campusser. Rektoratet understøttes af administrationscentret Frederiksberg/City.

Universitetsadministrationen skal være kendetegnet ved, at viden om institutters, fakulteters og rektoratets behov er grundlaget for den administrative service. Selv om administrationen er fælles, skal der sikres et fortsat stærkt forretningskendskab og et tæt samarbejde mellem kerneaktiviteter og administration. Det sker bl.a. ved etablering af partnermodeller – hvor de administrative medarbejdere i høj grad vil være fysisk tilknyttet institutter og fakultetsstabe, men have reference ind i den fælles administration – og ved en effektiv governance-struktur, som giver den akademiske ledelse indflydelse på den fælles service.

Nedenfor vises forslaget til den overordnede struktur for Universitetsadministrationen. Der er tale om en klar rollefordeling mellem de forskellige enheder og ikke om en administration i flere lag.

³ Tidligere har administrationscentrene været benævnt servicecentre. "Administrationscenter" vurderes for indeværende som en bedre betegnelse, men vil blive testet sammen med medarbejderne og kan derfor ændres.

⁴ Rent fysisk vil administrationens kontorer blive placeret rundt omkring på universitetets campusser. Et administrationscenter på et campus skal derfor ikke opfattes som en fysisk samlet enhed på et campus.



Som det fremgår, refererer alle administrative enheder til universitetsdirektøren. Fsva. administration af kernefaglige opgaver (dvs. uddannelse, forskning og innovation) har de pågældende vicedirektører ud over universitetsdirektøren også reference til en af de prorektorer.

Administrationscentrene vil have ansvaret for hovedparten af de brugerrettede og højfrekvente administrative opgaver, og det vil være via administrationscentrene, at ansatte og ledere på KU vil have den største berøringsflade med Universitetsadministrationen. Administrationscentrene leverer også administrativ understøttelse af stabene.

Administrationscentrene vil i praksis have en vigtig rolle i at skabe sammenhæng for brugerne på tværs af den administrative understøttelse.

Ansatte og studerende på universitetet vil typisk kontakte det nærliggende campusbaserede administrationscenter, når der er brug for administrativ service. Administrationscentrene sørger for, at der er en enkel og let tilgængelig kontaktflade for brugerne. Administrationscentrene vil kunne løse de fleste administrative opgaver umiddelbart og vil som hovedregel også virke som indgangen for øvrige administrative spørgsmål. Opgaveløsningen er nærmere beskrevet i bilag 4.

For at konkretisere, hvordan kontakten med administrationen i praksis vil være, er der i det følgende gives forskellige eksempler på dette. Det understreges, at rollerne ikke er designet endnu, og at dette i vidt omfang vil skulle ske med inddragelse af universitetets VIP, TAP, den akademiske ledelse og de studerende.

Boks 1: Eksempler på kontaktflader med administrationscentrene

Som eksempel vil der på økonomiområdet være en partnermodel, hvor partnerne i vidt omfang er fysisk til stede i de enheder, de understøtter. Partnerne kan dermed kontaktes løbende – herunder fysisk – som enhver anden kollega lokalt. Der vil tilsvarende være specifikke, faste projektoppartnere, der understøtter VIP i administrationen af eksterne bevilninger, og som har deres faste gang lokalt.

Derudover vil alle ansatte eksempelvis kunne få hjælp til almindelige økonomirelaterede problemstillinger ved at kontakte det fælles regnskabscenter i koncernenheden. Her giver en gruppe af faste regnskabsmedarbejdere hjælp problemstillinger omkring fx fakturaer, bilag i RejsUd og omposteringer.

Administrationscentrene er de primære indgange for studerende og fagmiljøer. Med lokalkendskab til uddannelserne tager de sig af de højfrekvente opgaver såsom studievejledning og -miljø, understøttelse af uddannelsesudvikling og studieordningsarbejde, studienævnsbetjening, undervisning og eksamen, individuel sagsbehandling samt læringsenheder. Administrationscentrene understøtter således også fakultetsledelsernes daglige uddannelsesorienterede arbejde.

For de studerende vil studievejledningen ligesom i dag foregå tæt på de studerendes uddannelsessted, hvor der vil være mulighed for at booke 1:1 møder med studievejledere for sparring og studievejledning.

På bygningsområdet vil de ansatte også have kontakt med Universitetsadministrationen via administrationscentrene. Ved problemer med bygninger og lokaler mv kontakter den ansatte det lokale administrationscenter, hvor der er medarbejdere, der arbejder med bygningsadministration og bygningservice. Ved akutte eller kritiske fejl (fx manglende udsugning i laboratorier), som skal håndteres med det samme, ringes til akuttefonnumrene, hvor der vil være ét pr. administrationscenter og et i "Universitetsfirkanten". Ved almindelige fejlmeldinger kan kontakten være gennem app'en "MM helpdesk" eller via en blanket i FacilityManagement-systemet. Derudover har bygningsområdet en partnermodel både for fakultetsledelsen og for institutledelsen, som bl.a. vil tage sig af spørgsmål om bygningsændringer mv.

På HR-området kan partnerne fra administrationscentrene altid kontaktes ifm. rådgivning, herunder at finde frem til rette løsninger på problemstillinger. HR-partners udførende roller er noget af det, som skal udvikles i implementeringsfasen.

Der er stort fokus på kerneforretningens behov for fx tilrettelæggelse af gode og smidige administrative processer, der kan understøtte international rekruttering af videnskabeligt personale.

Henvendelser om almindelige HR-relaterede problemstillinger – fx personalemæssige ændringer såsom op/ned i tid, ændring af arbejdssted samt langt de fleste rekrutteringer, som ikke kræver særskilt dialog med partner – vil typisk kunne ske direkte til HR-centeret i administrationscentret.

Der etableres desuden otte koncernenheder, der vil have ejerskab af de administrative processer og it-systemer, fælles politikker og andre rammesættende opgaver – og dermed vil have ansvar for kvalitet og effektivitet i de administrative processer, som skal fungere ensartet på tværs af universitetet. Koncernenheden vil også visse specialiserede administrative opgaver.

I forslaget vil de ønskede effekter af reformen i høj grad opstå via samling af de administrative opgaver, standardisering af den administrative opgaveløsning og design af sammenhængende processer med afsæt i brugernes behov. Opgaveløsningen samles i færre enheder med en enstrengt ledelsesstruktur, og det bliver muligt at tilrettelægge et klart opgavesnit, hvor det samlede koordinationsbehov og risikoen for, at der udføres dobbeltarbejde, bliver mindre.

Ved fuld indfasning (udgangen af 2027) indebærer forslaget til ny organisering, at ca. 80% af de administrative opgaver og ressourcer vil ligge i Universitetsadministrationen fordelt med ca. halvdelen i administrationscentrene og tilsvarende halvdelen i koncernenhederne.

I bilag 3 og 4 beskrives hovedlinjerne i forslaget til fremtidig organisering og opgavevaretagelse for hvert af de administrative områder.

Status for administrationsreformens pejlemærker

Ved beslutningen om at igangsætte arbejdet med KU's administrationsreform oktober 2022 fastlagde bestyrelsen fem pejlemærker for arbejdet med reformen. Pejlemærkerne har været styrende for arbejdet med forslaget til fremtidig organisering.

Orientering mod medarbejdere, ledere og studerendes behov

Orienteringen mod medarbejdere, ledere og studerendes behov har haft stor betydning for udformningen af det samlede forslag til ny organisering af universitetets administration.

På flere områder er orienteringen mod medarbejdere, ledere og studerendes behov afspejlet direkte i forslaget til organiseringen gennem etablering af enheder, der leverer service til en bestemt målgruppe. Som eksempel kan nævnes etablering af faste økonomiteams i administrationscentrene, der understøtter bestemte institutter.

For Universitetsadministrationen er der designet partnermodeller på de fleste administrative områder. Det er et fælles træk ved partnermodellerne, at partnerne i høj grad vil være fysisk til stede på institutter og fakulteter, og at deres opgaver prioriteres af den lokale ledelse. Den faglige og personale-

mæssige reference er til en leder i Universitetsadministrationen. Partnermodellen er nærmere beskrevet i bilag 5.

Koordinering mellem administrative områder vil i videst mulige omfang ske inden for rammerne af den fælles administration, så det fx ikke bliver den enkelte institutleders ansvar at sikre, at der sker koordinering mellem økonomi og HR, når vedkommende skal rekruttere nye medarbejdere.

Fælles servicekultur

At udvikle administrationen på KU indebærer, ud over de organisatoriske forandringer, også et væsentligt kulturaspekt, idet opfyldelse af de behov, administrationen skal dække, forudsætter en fælles tilgang til at levere administrative ydelser, en stærk forretningsforståelse og en samarbejdskultur mellem kerneforretningen og administrationen, der gør, at administrationen i sin understøttelse af kerneaktiviteterne fortsat fungerer som en integreret del af universitet.

Der er igangsat et arbejde, der gennem en inddragende proces skal konkretisere den ønskede servicekultur yderligere og også konkretisere, hvorledes den realiseres. Herefter indlejres den fælles tilgang til at levere administrativ service i HR-indsatser fx i understøttelsen af rekruttering, kompetenceudvikling, teambuilding, MUS, LUS mv.

Det er det grundlæggende princip, at de administrative ydelser skal leveres i en tæt samarbejdsbaseret relation og ikke ud fra "service level agreements", der tenderer til at skabe afstand.

Trivsel og udviklingsmuligheder

KU's administration sætter trivsel og udviklingsmuligheder for medarbejdere og ledere højt og vurderer det som en forudsætning, for at det lykkes at skabe en brugerorienteret, effektiv og sammenhængende administration på universitetet.

I forslaget til fremtidig organisering er der et tydeligt fokus på at skabe bedre rammer for, at medarbejdere og ledere, der arbejder med administration og service, kan udvikle deres faglighed og kompetencer.

På flere områder vil forslaget betyde, at der etableres styrkede faglige miljøer og faglige fællesskaber, der tilskynder til og giver mulighed for mere faglig og personlig udvikling. Det vil i højere grad være muligt i den nye administrative organisering at tilbyde kompetenceudvikling og karriereveje, der udfordrer den enkelte og styrker kvaliteten af den administrative opgavevaretagelse.

På nogle områder vil den nye organisering give de ansatte mulighed for specialisering på et særligt opgaveområde. Der er samtidig en opmærksomhed

på, at specialiseringen ikke skal føre til en begrænsning i den ansattes mulighed for en variation i opgaverne.

Forslaget til ny organisering lægger op til klare ansvars- og opgavesnit og mere veldefinerede roller for ledere og medarbejdere, der arbejder med administrative opgaver. Det vil betyde, at det kan gøres mere tydeligt, hvad der forventes af den ansatte, hvorved risikoen for usikkerhed og utryghed vil blive mindre.

Som led i at sikre motivation og trivsel – og for at opnå den ønskede kvalitet og effektivitet – er det vigtigt, at medarbejderne har oplevelsen af samhørighed med universitets kerneaktiviteter og de mennesker, der udfører disse. Det er en ledelsesopgave at sikre dette. En stor del af medarbejderne i den fælles administration vil som en integreret del af hverdagen fortsat have tæt kontakt med kerneforretningen.

Medarbejderne og lederne har ansvaret, kompetencerne og rammerne for at lykkes med opgaverne. Den enkelte leder skal sørge for, at den enkelte medarbejder kender rammerne for egne opgaver og kan påtage sig at koordinere med relevante samarbejdspartnere. Tilliden mellem medarbejdere og ledelsen er et centralt princip for den fælles administration.

Tilgængelighed og nærhed i leveringen af den administrative service

I arbejdet med pejlemærket er der fulgt op på den bekymring, der har været for at miste nærhed mellem administrationen og de faglige miljøer og for ikke at have direkte adgang til løbende at prioritere de administrative opgaver og ressourcer i forhold til konkrete behov i de faglige miljøer.

I arbejdet med forslag til design af den fremtidige organisering har det været højt prioriteret at tydeliggøre, hvordan brugernes behov for tilgængelighed og nærhed i udførelsen af den administrative service kan opfyldes. I forslaget til fremtidig organisering indgår flere konkrete forslag til, hvordan tilgængelighed og nærhed for brugerne opfyldes.

Her kan det fremhæves, at partnermodeller og faste kontaktpersoner er en væsentlig del af KU's nye administration. Nære samarbejdspartnere, der kender brugerne og deres hverdag og behov og er nemme at gribe fat i hverdagen, er en central del af den konkrete organisering af den administrative service. Partneren har overblikket og koordinerer på det administrative område, man er partner for. Som eksempel har HR-partneren overblikket over ansættelser, fratrædelser etc., så det ikke er institutlederens opgave at koordinere.

Partnerrollen vil skulle udvikles undervejs i dialog mellem lederne i Universitetsadministrationen og de lokale ledere.

Det er Universitetsadministrationens opgave at sikre, at den administrative understøttelse er koordineret, således at den akademiske ledelse ikke bliver koordinator for administrationens leverancer. Fx skal det sikres, at HR-partneren har et tæt samarbejde med økonomipartneren, fordi sammenhængen mellem disse to administrative opgaver er vigtig for en effektiv drift.

Grundtanken i partnermodellen er som nævnt, at der også skal være en høj grad af fysisk tilstedeværelse lokalt, hvor kerneaktiviteterne foregår. Som nævnt refererer en partner fagligt og personalemæssigt til sin leder i Universitetsadministrationen, mens partnerens daglige opgavevaretagelse prioriteres af den lokale leder.

Endvidere kan nævnes, at der på uddannelsesområdet vil være telefon- og mailsupport for de studerende. På flere områder er der allerede i dag gode erfaringer med denne løsning, bl.a. fordi de studerende ikke er nødt til at være fysisk til stede for hurtigt at få den ønskede service. Kombineret med hurtigt svar og udvidede åbningstider, som uddannelsesområdet også opererer med, vil de mange og tydelige adgange give brugerne en oplevelse af lettilgængelig service.

På it-området vil der være fysiske servicedesks med bemanning i alle hverdage.

De campusbaserede administrationscentre medfører hertil, at de administrative medarbejdere vil være en del af det daglige universitetsmiljø på campus.

Frigørelse af ressourcer til styrket forskning, uddannelse, innovation og samarbejde

Bestyrelsen fastsatte som et pejlemærke for administrationsreformen en økonomisk målsætning om at frigive i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt fra administrationen, som kan investeres i styrkelse af forskning, uddannelse, innovation og samarbejde.

Med afsæt i dette pejlemærke har designprojekterne udarbejdet forslag til konkrete initiativer til at realisere målsætningen, som programstyregruppen har behandlet og prioriteret.

Størstedelen af initiativerne forventes at vedrøre besparelser på årsværk inklusive følgeomkostninger (herunder almindeligt kontorhold og udgifter til kontorarealer mv) svarende til ca. 70%. Langt størstedelen af dette potentielle knytter sig til organiseringen i den nye fælles administration samt en standardisering og effektivisering af processer og opgaver. Der vil som led heri også kunne ske opgavebortfald.

Udover besparelser på årsværk og følgeomkostninger forventes der ligeledes at indgå besparelser på øvrige driftsudgifter og øgede driftsindtægter på ca. 30% af de 300 mio. kr. Det drejer sig bl.a. om mere effektiv udnyttelse af kontorarealer, konsolidering af it-systemer, besparelser på indkøb af tjenesteydelser og mere effektiv indhentning af refusioner.

En væsentlig del af forslagene til konkrete forbedringer lægger op til en øget digitalisering, både ved digitalisering af det administrative arbejde og ved nye og bedre digitale løsninger til brugerne. Der vil så vidt muligt blive anvendt standardløsninger. Med fælles platforme vil det i højere grad være muligt at udvikle standardløsninger med fokus på reducerede driftsomkostninger.

Der er et stort potentiale ved anvendelse af nye teknologier som chatbots, RPA (robotic process automation) og anden low-code teknologi og AI, som kan øge tempoet i udviklingen af administrative løsninger med færre specialiserede it-ressourcer. I forslagene på HR-området, økonomiområdet og IT-området indgår initiativer, som udforsker og udnytter disse teknologier i større grad for at frigøre ressourcer. Det kan fx være færre, mere målrettede og mere brugervenlige digitale indberetningsløsninger (f.eks. i forhold til ferieregistrering) og automatisk tildeling af systemadgangen ved ansættelser.

Som eksempler på digitaliseringstiltag kan endvidere nævnes nyt studieadministrativt system, budget- og lønfordelingsværktøjer samt et nyt fælles digitalt supportunivers som afløser for den nuværende serviceportal.

Med hensyn til digitaliseringsinitiativerne skal gennemførelsen tilrettelægges nøje og der skal heri også indgå et hensyn til at sikre, at den nødvendige kapacitet er til stede i organisationen. Der knytter sig derfor en vis usikkerhed til det præcise indfrielsestidspunkt for gevinsterne forbundet med digitaliseringsinitiativerne.

Som grundlag for forslaget til en ny administrativ organisation har programstyregruppen vurderet forslag til de konkrete initiativer, der skal sikre, at den økonomiske målsætning om at frigive i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt fra administrationen kan indfries. I den efterfølgende konkretisering af initiativerne og i den løbende opfølgning på initiativerne og deres implementering må det forventes, at der vil vise sig behov for at justere og udarbejde nye initiativer.

Det er programstyregruppens og efterfølgende universitetsledelsens ansvar, at dette sker som led i implementeringen og i den efterfølgende opfølgning på reformen.

Status for de besluttede designprincipper

SIDE 12 AF 18

Bestyrelsen godkendte ved overgangen til designfasen oktober 2023 i alt seks designprincipper for arbejdet i designfasen. Opfølgningen på designprincippet vedrørende "Nærhed og tilgængelighed" og på principperne om etablering af "Fælles service" samt "Stabe og administrative områder" er behandlet tidligere i dette notat.

For de øvrige designprincipper beskrives det kort, hvordan princippet er anvendt og afspejlet i forslaget til fremtidig organisering.

Fokus på processer

De gennemførte analyser af kvaliteten i den administrative service pegede på, at der på KU generelt er en forholdsvis lav modenhed med hensyn 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. I designet af den fremtidige organisation er der arbejdet med forbedringer på dette område.

Der er gennemført en overordnet kortlægning af det samlede proceslandskab på universitetet med særligt fokus på de administrative processer. Dette er grundlaget for, at der i de kommende år kan arbejdes systematisk med procesoptimering og procesejerskaber. Der er gennemført en detaljeret kortlægning af udvalgte, store tværgående processer med et stort forbedringspotentiale.

Der er i forslaget til den fremtidige organisation taget stilling til, at procesejerskabet for de administrative processer vil ligge i koncernenhederne, ligesom der vil i forslaget indgå en opbygning af kompetencerne til at arbejde struktureret med forbedring af de administrative processer. Der vil som led i de løbende forbedringer efter reformens ikrafttrædelse arbejdes systematisk med optimering af de administrative processer.

Et effektivt ledelsesspænd

Den tidligere gennemførte kortlægning viste, at der er stor forskel på ledelsesspændet i den nuværende administrative organisation. Ledelsesspændet er et konkret udtryk for, hvor mange ansatte der refererer til en leder. 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.

I arbejdet med forslaget til den fremtidige administrative organisation har designprojekterne taget udgangspunkt i opfordringen til at stræbe efter et ef-

fektivt ledelsesspænd, der afspejler de opgaver, der skal løses i de konkrete enheder, idet muligheden for at undgå enheder med et meget lavt ledelsesspænd og enheder med for store ledelsesspænd er overvejet.

I konkretiseringen af den fremtidige organisering og i bemandingen af ledelsesfunktionerne i organisationerne vil hensynet til et effektivt ledelsesspænd indgå.

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. I arbejdet med at designe den fremtidige organisering er de administrative områder derfor gennemgået med udgangspunkt i fastlagte kriterier for at vurdere, om der er mulighed for at ændre på den nuværende model for in- eller outsourcing af administrative opgaver.

I gennemgangen er der generelt ikke fundet større potentialer ved øget outsourcing. Som eksempel kan nævnes it-området, hvor spørgsmålet er undersøgt ved anvendelse af benchmarks af KU-IT's basale it-services i en sammenligning med andre offentlige organisationer og markedet generelt. KU's store volumen på de typiske it-sourcing-områder gør, at det ikke kan betale sig økonomisk at outsource, idet benchmarket viser, at det ville koste årligt over 200 mio. kr. mere, hvis KU skulle købe it-infrastruktur til den gængse markedspris.

På to områder er der forslag om ændringer i den nuværende model for in- eller outsourcing af administrative opgaver. Det drejer sig om tre konkrete initiativer på henholdsvis kommunikationsområdet og innovationsområdet. De tre initiativer vedrører insourcing af administrative opgaver.

Involveringsprocessen i designfasen

Styregruppen anerkender, at der ikke hele vejen rundt har været en tilstrækkelig forventningsafstemning omkring præmisserne for brugerinvolveringen i designfasen. Men brugerinvolveringen har efter styregruppens vurdering givet væsentlige input til designprojekternes udformning af forslag.

Mere end 400 medarbejdere, ledere og studerende har bidraget til designarbejdet gennem bruger-, reference- og arbejdsgrupper.

Formålet med brugerinvolvering har været at få input fra forskellige perspektiver til designprojekternes overvejelser om organisering og deres initiativer til effektiviseringer og kvalitetsforbedringer. Nogle brugere har vurderet konkrete initiativer til forbedring, og andre er blevet involveret i at give input til fremtidige organisationsdesign og samarbejdsmodeller.

Designprojekterne har været forpligtet til dialog med brugerne og til at vurdere deres input og redegøre for dette over for styregruppen. Brugernes input har ikke nødvendigvis skullet følges, idet det i sidste ende var de administrationsfaglige projekteres vurdering af den samlede bedste løsning i lyset af pejlemærker og designprincipper, som skulle afleveres.

I indledningen til designfasen var der fra programmets side en forventning om, at der i løbet af designfasen kunne gennemføres konceptuelle brugertest af konkrete fremtidige løsninger. Det viste sig ikke at være muligt at gennemføre inden for tidsplanen. Det forventes, at brugerinvolveringen fortsætter i implementeringsfasen, og at der i den forbindelse vil være mulighed for at afstemme konkrete arbejds gange og samarbejdsflader.

Indfasningsplan

Det er forventningen, at det økonomiske potentiale vil blive indfriet i to tempi frem til udgangen af 2027. Første del realiseres med den initiale implementering pr. 1. marts 2025. Anden del realiseres frem til udgangen af 2027. Nogle forandringer vil kræve indfasning af hensyn til sikker drift, og realiseringen af besparelserne vil derfor foregå over en periode. Nye digitale løsninger skal forberedes og implementeres over en periode, før de bidrager til effektiviseringerne.

Efter designfasen vil der således være en fase, som forbereder den konkrete implementering, herunder også den præcise takt, som det økonomiske potentiale anbefales realiseret i.

Knap 45% af besparelserne foreslås implementeret med effekt på driftsbudgettet fra 2025 (fase 1), mens de resterende besparelser foreslås realiseret frem til ultimo 2027. Der bliver behov for en systematisk opfølgning vedrørende gevinstrealiseringen.

Som en del af implementeringsplanlægningen udarbejdes således implementeringsplaner, som muliggør en løbende monitorering og opfølgning på den samlede portefølje af initiativer. For hvert initiativ fastsættes en implementeringsejer, mens den samlede porteføljestyling forventes forankret i rektoratets sekretariat.

Af de foreslåede initiativer fremgår det, at besparelsernes realisering forudsætter investeringer for ca. 90 mio. kr. Der udestår en egentlig konsolidering af dette tal. Langt størstedelen af disse investeringer er relateret til it/digitaliseringsinitiativer. Som en del af implementeringsplanlægningen foretages en prioritering og sekventering af denne portefølje af initiativer således, at it-ressourcer prioriteres baseret på en samlet vurdering af effekten (kvalitet og økonomi).

Implementering

SIDE 15 AF 18

Plan for den konkrete implementering

Med afsæt i programstyregruppens forslag til den fremtidige organisering og initiativer skal services, organisering og bemanning for hhv. koncernenheder, administrationscentre og stabe konkretiseres med henblik på at forbedre implementering. I perioden fra maj til juni 2024 har arbejdet haft karakter af planlægning og forberedelse, idet selve implementeringen først indledes efter bestyrelsens beslutning i juni 2024.

Implementering og ikrafttrædelse planlægges og forberedes med fokus på sikker drift. Heri indgår udarbejdelse af samlede implementeringsplaner, risikovurdering og planer for mitigerende handlinger samt konsolidering af ejerskab og governance for administrative processer.

Umiddelbart efter en beslutning i bestyrelsen vil der skulle ske en endelig fastlæggelse af proces for afskedigelse af ansatte samt bemanningsprocessen for ledere og medarbejdere i den nye organisation. Processerne søges afstemt med HSU forud for bestyrelsens beslutning, så der ikke burde udestå egentligt uafklarede spørgsmål. Af bilag 6 fremgår programstyregruppens forslag til overordnet tidsplan for afskedigelse og bemanning samt ikrafttrædelse af den nye organisering.

For de enkelte enheder skal fastsættes målsætninger, opgavebeskrivelserne skal gennemgås, og ansvar og opgaver for den enkelte ansatte skal fastsættes.

Implementeringsplanerne for initiativer til at realisere reformens pejlemærker skal sættes i gang. Der udpeges initiativejere dvs. ansvarlige ledere for implementering af initiativer. Implementeringen af initiativerne har et særligt fokus på at realisere de målsætninger, der skal opfyldes i reformens første fase, der skal realisere synlige kvalitative forbedringer, som er muliggjort af reformen. Samtidig forberedes igangsætningen af de initiativer, der skal gennemføres i et længere forløb, herunder en række mere langsigtede forbedringer, der baserer sig på implementering af digitale løsninger. Selv om der er fokus på standardløsninger, vil de færreste nye digitale løsninger kunne implementeres på kort sigt.

I implementeringsfasen forberedes onboarding af medarbejderne i de fremtidige enheder. De nødvendige materialer inklusiv kommunikationspakker gøres klar, og det sikres, at administrative medarbejdere får mulighed for at orientere sig om rammerne for opgaveløsningen i de forskellige administrative enheder. Der gennemføres ligeledes en første vurdering af behovet for kompetenceopbygning i enhederne, og det videre arbejde med kompetenceudvikling forberedes.

Inden ikrafttrædelsesdatoen vil der være særligt fokus på, at de mest kritiske processer/opgaver og snitflader er driftsklare. Efter ikrafttrædelsen vil der være skærpet fokus på sikker drift. Det må forventes, at der vil være et produktionsstab i en periode og en oplevelse af, at der er opgaver, som det tager længere tid at løse, eller som ikke kan løses. Derfor vil der være fokus på at sikre, at de mest kritiske processer/opgaver fungerer.

Organisering af implementeringsarbejdet

I november 2023 er det teknisk-administrative forberedelsesarbejde til implementeringen sat i gang. Arbejdet ledes af en operationel styregruppe, der refererer til programstyregruppen.

De teknisk-administrative opgaver omfatter planlægning og forberedelse af lokaler til den fælles administration, personalejuridisk understøttelse af implementering, ny økonomimodel for administrative udgifter, som understøtter nye budgetter, der realiserer de økonomiske besparelser mv.

Der etableres særskilte implementeringsprojekter for de forskellige dele af den nye administrative organisering.

Det afklares med HSU, hvordan samarbejdsorganisationen inddrages i arbejdet.

Fastlæggelse af en ny administrativ organisering vil få betydning for den formelle samarbejdsorganisation (dvs. samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg). Ændringerne i samarbejdsorganisationen skal aftales med de faglige organisationer.

I forberedelsen og gennemførelsen af den administrative reform bliver der fra både styregruppe og implementeringsprojekter brug for aktiv opfølgning og opmærksomhed på en række punkter, der kan have væsentlig indflydelse på forløbet og resultatet.

Blandt de væsentligste opmærksomhedspunkter kan nævnes:

- Udvikling af en fælles servicekultur i praksis
- Opfølgning på at den nye administration bliver en attraktiv arbejdsplads
- Opfølgning på brugernes oplevelse af samarbejde med en administration, der tager ansvar for sammenhæng og koordinering mellem administrationsfaglige områder
- Opfølgning på samarbejdsfladeproblemstillinger og sammenhængende administration (modvægt til siloer)
- Gennemførelse af digitaliseringsinitiativer
- Den administrative understøttelse af fakulteters og institutters udviklingsønsker og muligheden for, at disse tilgodeses i en prioritering af ressourcerne i Universitetsadministrationen

Disse forhold vil indgå i den løbende opfølgning på reformen og indgå i den rapportering, der foretages på grundlag heraf. I bilag 7 er beskrevet et overordnet billede af de risici, der er forbundet med reformens implementering og ikrafttrædelse. Risikobilledet er et input til den risikostyring, der etableres i implementeringsprojekterne og i opfølgningen på implementeringen.

Forankring og løbende forbedring

Efter implementering og ikrafttrædelse af den nye organisering følger en forankrings- og forbedringsfase, som har til formål at konsolidere implementeringen og sikre, at der er et set up, som dels bevirker, at de gevinster, der er høstet, fastholdes og dels forestår planlægning af de forbedringer af tværgående karakter, der skal gennemføres fremover – fx digitaliseringsinitiativer. I den forbindelse er det også forventeligt, at der vil være initiativer og processer, som ikke fungerer som ønsket, og der vil således i perioden være særlig opmærksomhed på udbedring af sådanne forhold.

I den nye administration skal der være fokus på løbende forbedringer i overensstemmelse med de i reformen nedsatte pejlemærker og principper, fx gennem udvikling af de administrative processer med fokus på brugernes oplevelse og fortsat digitalisering mv.

Dette vil kræve kompetencer blandt ledere og medarbejdere, prioritering og planlægning. Dette systematiske fokus på løbende forbedringer er en forudsætning for fortsat gevinstrealisering både ift. kvalitet og effektivitet og fundamentet for dette skal ligeledes skabes i forankringsfasen.

For at sikre effektive, brugerorienterede processer er det nødvendigt på forskellig vis at involvere ledere, VIP, studerende og administrative medarbejdere fra forskellige dele af organisationen. Denne involvering sættes i gang allerede i implementeringsfasen og vil fortsætte derefter. Involveringen skal tilrettelægges målrettet og fleksibelt. I forhold til det videnskabelige personale er det aftalt med KU's VIP-råd, hvilke områder involveringen skal have fokus på, og hvordan rådet kan facilitere udpegning af VIP, som kan indgå. I forhold til de studerende vil involveringen både ske via de nuværende fora, hvori de studerende er repræsenteret, og gennem særligt tilrettelagte workshops for studerende.

Der vil være brug for opfølgning på kvaliteten af den administrative service og brugernes oplevelse heraf. Det vil først og fremmest ske i det tætte samarbejde mellem brugerne og administrationen. Men der vil også i et længere perspektiv være brug for at gennemføre mere samlede opfølgninger fx gennem undersøgelser og analyser af kvaliteten.

Opfølgningen på de økonomiske effekter skal sikres gennem nye styringsprincipper for de administrative udgifter, herunder primært lønudgifterne.

Herved skal det også sikres, at der ikke samlet set sker en utilsigtet opdrift i de administrative udgifter.

SIDE 18 AF 18

For at understøtte fuld implementering af de kvalitative og kvantitative pejlemærker vil der blive gennemført en evaluering i slutningen af anden fase (dvs. i 2026 eller 2027). Evalueringen skal dels give et statusbillede ift. opfyldelse af pejlemærkerne, dels give anbefalinger til forbedringer. En samlet evaluering gennemføres, når reformen er fuldt indfaset efter udgangen af 2027.