

Københavns Universitets bestyrelse



10. JUNI 2024

## INDSTILLING

**Sag**                      **Administrationsreform - Forslag vedr. fremtidige ad-  
ministrativ organisering**

**KONCERN-ØKONOMI  
FORRETNINGSUDVIKLING OG  
DIGITALISERING**

### Sagstype

Beslutning     Drøftelse     Orientering     Høring

NØRREGADE 10  
KØBENHAVN K

### Indstilling

Programstyregruppen for KU's administrationsreform indstiller, at bestyrelsen godkender:

DIR    51 82 69 89  
MOB    51 82 69 89

- forslaget til fremtidig organisering af universitetets administration, og at dette med de skitserede initiativer kan realisere pejlemærkerne for reformen, herunder effektiviseringer på 300 mio. kr., og at universitetets ledelse på det grundlag kan igangsætte implementering,
- den overordnede plan for indfasning af reformen, som indebærer, at der i efteråret 2024 gennemføres en afskedigelsesproces, at den nye organisering træder i kraft 1. marts 2025, og at indfasningen forløber frem til udgangen af 2027, hvor den samlede målsætning om at frigøre 300 mio. kr. årligt vil være opfyldt,
- at rektoratet vender tilbage på et kommende bestyrelsesmøde med en mere præcis angivelse af implementeringsomkostningerne,
- at bestyrelsen på mødet i december 2024 modtager en status for implementeringsarbejdet og forberedelsen af den nye organiserings ikrafttrædelse, som bl.a. har fokus på konkretisering af nærhedsprincipperne, partnermodeller og governance i den nye administration, og at
- bestyrelsen fra 2025 modtager en halvårlig status for arbejdet med at indfase reformen og i midten af 2027 modtager en status og en foreløbig evaluering omkring realisering af reformens pejlemærker.

[lars.henriksen@adm.ku.dk](mailto:lars.henriksen@adm.ku.dk)  
[www.oko.ku.dk](http://www.oko.ku.dk)

## **Baggrund**

KU's bestyrelse besluttede oktober 2022 at igangsætte forberedelserne til en reform af universitetets administration. Reformen skal sikre, at KU's administration orienterer sig mod medarbejdere, ledere og studerendes behov, sikrer tilgængelighed og nærhed i leveringen af den administrative service, arbejder efter en fælles servicekultur og understøtter trivsel og udviklingsmuligheder. Derudover forventes reformen at frigøre ressourcer i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt.

Efter en række grundige analyser, der involverede alle universitetets ansatte og studerende, godkendte bestyrelsen den 3. oktober 2023 de grundlæggende principper for arbejdet med at designe den fremtidige administration.

## **Løsning**

Nu er designarbejdet gennemført, og et samlet forslag til den fremtidige organisering af KU's administration foreligger. Forslaget sætter rammerne for den fremtidige organisation. Rammerne skal konkretiseres som led i det efterfølgende implementeringsarbejde, så den nye organisering er klar til at træde i kraft i starten af 2025, og sikker drift kan opretholdes.

I oplægget til en ny organisering er der fokus på medarbejdere og lederes arbejdsmiljø, trivsel og kompetenceudvikling. Dette er forudsætningen for implementering af reformen og den fortsatte udvikling af KU's administrationen. Perspektivet er vigtigt allerede fra, at de første skridt til at implementere den nye organisation tages, og vil også være en væsentlig forudsætning for at opnå de gevinster, som den nye organisering skal opnå.

På baggrund af bestyrelsens beslutninger fremlægges et samlet forslag til den fremtidige administrative organisering, som kan indfri bestyrelsens pejlemærker og de fastlagte designprincipper. I det samlede forslag er der lagt vægt på at opfylde kriteriet om, at der også fortsat vil være nærhed og tilgængelighed i den måde, som den administrative understøttelse leveres på, bl.a. gennem administrative partnere, der er fysisk tilstede på institutter og fakulteter.

Der lægges vægt på, at universitetet skal have en smidig og mere effektiv administration, der understøtter universitetets kerneydelser. Universitetets administration designes efter en overordnet model, som andre store organisationer i dag anvender. Det er en velafprøvet model for de fleste typer af administrative opgaver.

I det konkrete design er der taget hensyn til, at den skal tilpasses Københavns Universitet som et internationalt orienteret forskningsuniversitet. I denne sammenhæng er det vigtigt, at universitetet i global konkurrence kan rekruttere det videnskabelige personale, der er en forudsætning for at udvikle sin position.

Universitetets administrative opgaver foreslås fremover i langt højere grad at blive løst som en fælles service med afsæt i ensartede og sammenhængende administrative processer. De administrative processer skal så vidt muligt understøttes af standardsystemer. Derfor bliver det vigtigt, at der er ensartede administrative grundprocesser, der er udbredt i hele organisationen.

Med forslaget er antallet af lag i den administrative understøttelse reduceret i forhold til den aktuelle organisering.

### **Boks 1: Den nye fælles universitetsadministration kort fortalt**

De fagligt-administrative kompetencer inden for otte administrative områder (økonomi, uddannelsesadministration, kommunikation, it, innovationsadministration, HR, forskningsadministration og bygningservice) samles i en fælles Universitetsadministration. Den fælles administration understøtter universitetets ledere, medarbejdere og studerende fuldt ud inden for disse områder.

De lokale administrationer på institut-, fakultetsniveau og rektoratsniveau udfører opgaver, der bedst løses i reference til den lokale ledelse.

Universitetsadministrationen indeholder enheder med rammesættende ansvar og specialiserede opgaver (koncernenheder) og enheder med leveranceansvar på de enkelte campusområder

Koncernenhederne har ansvar for fastlæggelse og udvikling af fælles procedurer og systemunderstøttelse, tværgående styringsopgaver og udvalgte specialiserede funktioner. Universitetsadministrationen på campus har ansvaret for den direkte levering af hovedparten af ydelser til ledere og medarbejdere.

Universitetsadministrationen vil have medarbejdere, der fysisk arbejder på institutter og fakulteter (partnere). En partner refererer fagligt og personalemæssigt til sin leder i Universitetsadministrationen, mens partnerens daglige opgavevaretagelse prioriteres af den lokale leder. Partneren deltager i relevante møder på instituttet og fakultetet. Opgaverne for øvrige administrative medarbejdere prioriteres af de administrative ledere i dialog med de lokale ledere og inden for et samlet serviceniveau, der i sidste ende fastlægges af Universitetsledelsen.

**Boks 2: Lokale administrationer (stabe) kort fortalt**

De lokale administrationer på institut-, fakultets- og rektoratsniveau udfører opgaver, der bedst løses i reference til den lokale ledelse. De lokale administrationer vil 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 rektoratet. Rektoratets stab vil også løse opgaver vedr. generel jura, analyser, ledelsesinformation og administrationsudvikling. De lokale administrationer på institutter og fakulteter ledes af en stabschef, der refererer til hhv. institutlederen og til dekanen.

Programstyregruppen vurderer, at forslaget samlet set vil kunne opfylde pejlemærkerne, når det er fuldt indfaset.

Forslaget leverer den administrative forudsætning, der er beskrevet i KU's nye strategi: "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."

Det bemærkes, at der må forventes udfordringer især i tiden lige efter implementeringen, da der er tale om en stor forandring, men at der vil være et ledelsesmæssigt fokus på at imødegå disse. Det bemærkes desuden, at der undervejs mod fuld implementering formentlig vil være initiativer, som ikke kan gennemføres som forudsat, og at universitetets ledelse vil skulle tage stilling til, hvorledes den fortsat kan sikre opnåelse af reformens pejlemærker.

Forslaget er nærmere beskrevet i bilag 1 med tilhørende underbilag.

Det samlede forslag indfrier målsætningen om at frigøre ressourcer i størrelsesordenen 300 mio. kr. årligt, som kan investeres i styrket forskning, uddannelse, innovation og samarbejde. Det foreslås, at indfrielsen sker over en periode fra reformens ikrafttrædelse i 2025 til udgangen af 2027, hvor den samlede målsætning planlægges opfyldt. Indfrielsen sker over en periode af hensyn til sikker drift, og da en række af initiativerne kræver længere tid at gennemføre. Det er i samme periode, at de kvalitative pejlemærker indfries.

Indfrielse af den økonomiske målsætning indebærer en reduktion i antallet af administrative årsværk svarende til i størrelsesordenen 280 årsværk ved fuld indfasning.

Som led i implementeringen og forberedelsen af ikrafttrædelsen planlægges i 2024 gennemført en proces for afskedigelser og for bemanning af den nye organisation. Det forventes, at der i den første fase vil skulle reduceres med i størrelsesordenen 100 årsværk, og at den efterfølgende tilpasning vil ske løbende frem til udgangen af 2027.

Det forventes, at væsentlige dele af tilpasningen i fase 2 vil ske på grundlag af optimering af administrative processer og digitalisering. Det er hensigten, at denne efterfølgende tilpasning så vidt muligt skal ske uden afskedigelser, men det kan ikke garanteres.

Det foreslås, at bestyrelsen på mødet i december 2024 modtager en fyldig status for implementeringsarbejdet og forberedelsen af den nye organiserings ikrafttrædelse.

Som led i forberedelsen af administrationsreformens ikrafttrædelse er udarbejdet et overordnet billede af de risici, der er forbundet med reformen, samt en beskrivelse af, hvorledes risici mitigeres. Dette indgår som underbilag i sagsmaterialet.

Forslaget til ny organisering indeholder også en kort beskrivelse af, hvordan der efter implementering af den nye organisering arbejdes med forankring og løbende forbedring med henblik på at fastholde og udbygge administrationsreformens resultater.

Det foreslås, at bestyrelsen fra 2025 modtager en halvårlig status for arbejdet med at indfase reformen og i midten af 2027 modtager en status og en foreløbig evalueringsrapport for administrationsreformens forløb. En samlet evaluering gennemføres, når reformen er fuldt indfaset efter udgangen af 2027.

### **Ressourcemæssige konsekvenser**

Forslaget til fremtidig administrativ organisering forventes at frigøre 300 mio. kr. Omkring 45% heraf foreslås implementeret med effekt på driftsbudgettet fra og med primo 2025 (fase 1), mens de resterende besparelser foreslås realiseret frem til ultimo 2027.

Undervejs vil der være omkostninger til implementering af den nye administrative organisering (f.eks. omkostninger til fratrædelsesordninger mv., flytning af administrative funktioner og proces omkring harmonisering af løn- og ansættelsesforhold i den nye fælles administration). Der vil hertil være et egentligt investeringsbehov i indfasningsperioden til at realisere initiativerne, som i første omgang er anslået til 90 mio. kr. Dette skal kvalificeres yderligere. En væsentlig del af investeringerne vedrører digitaliseringsinitiativer, som er en forudsætning for at kunne gennemføre den løbende tilpasning frem til udgangen af 2027.

Finansiering af disse midlertidige omkostninger og investeringsbehov i denne periode vil som udgangspunkt ske fra de bruttobesparelser, der gennemføres, og vil derfor midlertidigt reducere nettobesparelserne fra den administrative reform.

Rektoratet vender tilbage på et kommende bestyrelsesmøde med en mere præcis angivelse af implementeringsomkostningerne. Opfølgningen på den økonomiske indfasning af reformen indgår i den halvårlig status for arbejdet med at indfase reformen, som bestyrelsen modtager fra 2025.

### **Videre proces**

På baggrund af bestyrelsens beslutning på mødet den 19. juni 2024 vil programstyregruppen igangsætte implementeringen af den nye organisering.

Umiddelbart efter en beslutning i bestyrelsen vil der skulle ske en endelig fastlæggelse af proces for afskedigelse af ansatte samt bemandingsprocessen for ledere og medarbejdere i den nye organisation. Processerne søges afstemt med HSU forud for bestyrelsens beslutning.

### **Kommunikation**

Programstyregruppen vil forud for bestyrelsens behandling af sagen udarbejde en samlet kommunikationsplan, der anvendes til det videre forløb på baggrund af bestyrelsens beslutninger.

### **Bilag**

1. Sagsnotat vedr. forslag til fremtidig organisering

Til at understøtte læsningen af sagsnotatet er vedlagt uddybende underbilag:

2. Rammerne for designarbejdet
3. Opsummerende præsentation af den foreslåede organisering
4. Opsummerende præsentation af organisering, opgaver og initiativer inden for de enkelte administrative områder
5. Partnermodeller i KU's administration
6. Tidsplan for afsked og bemanding
7. Overordnet risikobillede
8. Opsamling fra drøftelserne i HSU den 30. maj 2024