

**Identisk med bilag udsendt til
bestyrelsesmøde d. 19. juni 2024**



SAGSNOTAT

10. JUNI 2024

Vedr. Det overordnede risikobillede

Sagsbehandler Lars Henriksen

**KONCERN-ØKONOMI
FORRETNINGSUDVIKLING OG
DIGITALISERING**

Som led i sagsoplysning til bestyrelsen og forberedelsen af ikrafttrædelsen af KU's administrationsreform er udarbejdet et overordnet billede af de risici, der er forbundet med reformen, samt en beskrivelse af, hvorledes risici imødegås.

NØRREGADE 10
KØBENHAVN K

Det overordnede risikobillede er ikke en udtømmende liste, men har fokus på de mest centrale risici, som er identificeret.

DIR 51 82 69 89
MOB 51 82 69 89

De enkelte risici kræver særlig opmærksomhed i forberedelsen af reformens implementeringen og efter ikrafttrædelsen.

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

I opfølgningen på de enkelte risici og de handlinger, der iværksættes for at mindske disse, vil implementeringsprojekterne have en særlig opmærksomhed på de administrative opgaver og processer, som er mest kritiske i forhold til den daglige drift af universitetets kerneydelser.

Liste over primære risici:

Indledningsvist lavere produktivitet og risiko for fejl, der forstyrrer sikker drift

Der må i en periode forventes en lavere produktivitet i administrationen og risiko for flere fejl. Dette gælder både i forbindelse med den konkrete implementering, men også i en periode derefter, hvor administrationen vil skulle absorbere store forandringer, udvikle og indkøre nye arbejdsgange og systemer samt rette op på fejl og mangler. Med henblik på at minimere produktionstab er det en bunden opgave for de etablerede

implementeringsprojekter, at de mest kritiske processer/opgaver skal identificeres, og at der i planlægningen af ikrafttræden udformes konkrete forholdsregler for at sikre udførelsen af disse.

Desuden skal der gennemføres forventningsafstemning med ledere og medarbejdere i organisationen, så de dels kender til risikoen for nedgang i serviceniveauet i en periode, dels ved, hvor de kan henvende sig, hvis noget skal håndteres akut. Endelig bliver god onboarding af medarbejdere og ledere i den nye organisation af stor betydning.

Risiko for, at effektiviseringerne ikke realiseres, så kvaliteten falder

Selv om der har været arbejdet intenst i designprojekterne med udvikling af initiativer, som skal sikre både højere kvalitet og højere effektivitet, er der erfaringsmæssigt en risiko for, at en del af initiativerne ikke giver de ønskede effekter. Der er også en risiko for, at der i en periode vil være væsentlige transaktionsomkostninger forbundet med reformens gennemførelse.

For at reducere risikoen er administrationsreformen planlagt i to faser, således at det økonomiske effektiviseringsmål realiseres over en periode på tre år. Dette giver mulighed for at foretage forbedringer i takt med at budgetterne reduceres. Endvidere tager initiativerne i høj grad afsæt i kendte og afprøvede administrative koncepter og modeller, ligesom der f.eks. digitalisering vil være fokus på anvendelse af standardløsninger og -værktøjer. Dertil kan nævnes, at der lægges op til at afsætte midler til investering i initiativerne.

Der vil ske en tæt ledelsesmæssig opfølgning på fremdriften i realisering af initiativerne mhp., at der med rettidig omhu kan udvikles og iværksættes supplerende tiltag.

Risiko for stor personaleomsætning

Administrationsreformens omfang og den uvished, den har betydet for medarbejderne, indebærer en risiko for, at universitetet ikke kan fastholde administrative ledere og medarbejdere i tilstrækkelig grad i den administrative reforms indfasningsperiode (frem til udgangen af 2027).

Risikoen mindskes gennem afklaring af muligheder og vilkår så tidligt som muligt samt promovning af kompetenceudvikling og værktøjer knyttet til forandringsledelse. Der vil være fokus på god onboarding af medarbejdere i universitetsadministrationen og på at skabe attraktive arbejdspladser for administrative medarbejdere og stærke samarbejdsrelationer mellem kerneforretningen, stabe og universitetsadministrationen.

For at reducere risikoen for øget pres på medarbejdere særligt i efteråret 2024 og foråret 2025 ifm. afskedigelsesrunde og ikrafttrædelse af den nye administration vil der i denne periode være ekstra opmærksomhed på at prioritere opgaver og ressourcer. Dette er også en del af baggrunden for det forventede produktivitetstab, som er nævnt ovenfor.

Risiko for at den nye administration ikke bliver en attraktiv arbejdsplads

Det er afgørende for den nye universitetsadministration, at det lykkes at skabe en attraktiv arbejdsplads.

I forlængelse af dette er der i udgangspunktet en risiko for, at der med en samling af administrative opgaver etableres mange rutineprægede stillinger, og at den tætte kontakt med forsknings- og undervisningsmiljøerne går tabt.

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, og at der nu skabes bedre interne karriereveje for medarbejdere i administrative stillinger. 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.

Det bliver vigtigt, at der foretages en god on-boarding i den nye organisation, og at der er opmærksomhed på kompetenceudvikling knyttet til nye arbejdsgange og systemer. Det bliver endvidere vigtigt – af hensyn til både trivsel og god administrativ understøttelse – at der er formelle og/eller uformelle mekanismer der sikrer, at medarbejderne i forskelligt omfang har berøring med universitetets kerneforretning.

De ansattes trivsel er en vigtig forudsætning for, at den nye administration bliver en attraktiv arbejdsplads. Derfor skal der være en tæt opfølgning på, hvordan de ansattes trivsel udvikler sig. Opfølgningen skal foregå både i det løbende samarbejde mellem ledere og medarbejdere og i en fælles systematisk opfølgning, derunder i forbindelse med APV.

Der skal være en særskilt opmærksomhed på, hvordan potentielle krydspres, som partnerne kan opleve i hverdagen, skal håndteres.

Aspektet omkring, hvordan der arbejdes med at sikre attraktive arbejdspladser, er udfoldet i bilag 1, *Sagsnotat: Forslag til fremtidig organisering*.

Risiko knyttet til ambitionerne ift. digitalisering

En del af potentialet ved reformen er knyttet op på digitaliseringsinitiativer, som kan tage lang tid at planlægge og implementere. Der kan derfor være en risiko for, at universitetet ikke har tilstrækkelig kapacitet til at gennemføre de foreslåede digitaliseringsinitiativer inden for den forudsatte tidshorisont og en risiko for at initiativerne ikke vil have den forventede effekt.

Risikoen søges reduceret ved en nødvendig prioritering af, hvilke digitaliseringsinitiativer der skal gennemføres først. Dette kan til gengæld forlænge realisering af andre dele af digitaliseringsinitiativerne. Endvidere vil der være fokus på så vidt muligt at anvende standardsystemer og -værktøjer. Desuden skal det besluttes, hvilke typer digitalisering KU skal løse selv, og hvilke løsninger der evt. kan løses af eksterne. For at understøtte dette arbejdes der med digitaliseringsstrategi, porteføljeledelse og overblik over investeringsbehov.

En særskilt risiko udgøres af det nye studieadministrative system, der udvikles i samarbejde med seks andre universiteter, og som er en meget stor og vanskelig udviklings- og implementeringsopgave. Håndtering og reduktion af risici i forhold til dette projekt tager bl.a. afsæt i anbefalingerne fra Statens It-råd.

Risiko for mere besværlig adgang til administrativ service

Ambitionen med reformen er, at administrative services, særligt igennem campusbaserede administrationscentre, skal være lettilgængelige. Der findes alligevel en risiko for, at dette ikke vil være oplevelsen for medarbejdere og studerende.

Der har været fokus på at reducere denne risiko siden begyndelsen af arbejdet med forslag til design af den fremtidige organisering. Det har derfor 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 jf. beskrivelse i bilag 1, *Sagsnotat: Forslag til fremtidig organisering*.

Risiko for reduceret forretningsforståelse

Der er en risiko for, at de ansatte i Universitetsadministrationen ikke kan fastholde og udvikle den forretningsforståelse, der i dag findes hos de lokale administrative medarbejdere.

Denne risiko kræver en særlig opmærksomhed både i forbindelse med reorganiseringen og i den daglige drift herefter.

Risikoen søges reduceret ved, at der ved bemanningen af den fremtidige organisation vil blive taget højde for behovet for at udnytte nuværende medarbejderes forretningskendskab. I den efterfølgende drift søges risikoen reduceret ved, at mange af de administrative medarbejdere vil have arbejdssted på campusserne, hvor kerneforretningen er, og der vil være partnere og faste kontaktpersoner, som sidder sammen med eller i nærheden af dem, de understøtter.

Som nævnt ovenfor bliver det endvidere vigtigt – af hensyn til både trivsel og god administrativ understøttelse – at der er formelle og/eller uformelle mekanismer der sikrer, at medarbejderne i forskelligt omfang har berøring med universitetets kerneforretning. Det er forventningen, at den største risiko ligger længere ud i tid, når der efter et par år, har været en vis personalomsætning. Der skal etableres rammer og rutiner, der sikrer, at nye medarbejdere introduceres og etablerer relationer til de kollegaer i kerneforretningen, de samarbejder med og understøtter.

Risiko for, at prioritering og udvikling af den administrative understøttelse ikke tager afsæt i brugernes behov

Der er en risiko for, at den administrative understøttelse ikke vil prioriteres på en måde, der afspejler kerneforretningens behov, herunder i forhold til udvikling. Risikoen opstår bl.a., fordi der samtidig med implementering af Universitetsadministrationen, skal understøttes kandidatreform, implementering af nyt studieadministrativt system og udvikling af universitets kapacitet ift. understøttelse af livslang læring. Dette vil betyde, at det er helt nødvendigt, at universitetsledelsen har et solidt grundlag for skarp prioritering af udviklingsinitiativer.

Risikoen mindskes ved, at der i implementeringsfasen bliver arbejdet med governance mhp., at ansatte og studerende kan have indflydelse på, hvordan den administrative understøttelse prioriteres og udvikles.

Endeligt bemærkes, at universitetsledelsen (rektorat og dekaner) vil udgøre den øverste strategiske beslutningsorgan for universitetsadministrationen. I denne rolle skal universitetsledelsen sikre, at prioritering og udvikling i den fælles administration understøtter kerneforretningens behov særligt ift. forsknings-, uddannelses- og innovationsområderne.

Risiko for opgaveglidning til VIP og bevægelse fra individuelle løsninger til standardløsninger

Der er en risiko for, at samling af administrative funktioner og standardisering vil betyde opgaveglidning fra administrative medarbejdere til VIP.

Da der arbejdes med standardisering og digitalisering med henblik på at indfri reformens pejlemærker, vil mange VIP'ere formentlig opleve, at deres samarbejde med administrationen ændrer karakter. Men det skal undgås, at de af den grund skal bruge mere tid på administrative opgaver, som kan løses af en TAP-kollega. For at kunne følge op på dette, blev der allerede i analysefasen etableret en baseline for fremtidige målinger. Målsætningen er, at VIP'ere fremover ikke skal bruge flere timer på administration og gerne færre sammenlignet med den baseline.

Risiko for usammenhængende administration og fælles servicekultur

Der er en risiko for, at der opstår silodannelse inden for rammerne af den kommende administrative struktur.

Risikoen mitigeres først og fremmest ved, at der med forslaget etableres en sammenhængende administrativ ledelse i en enstregen struktur.

Samarbejde og koordinering mellem de administrative enheder med henblik på at levere sammenhængende understøttelse af universitetet er et vigtigt fokusområde i design og implementering af Universitetsadministrationen.

Risikoen mitigeres derfor ved, at der er planlagt et tæt samarbejde mellem implementerings-projekterne, og design- og implementeringsfasen er tilrettelagt med processer for hvordan og hvornår, der skal ske samskabelse mellem de administrative områder og med brugerne af administrative ydelser. Fx er det planen, at økonomi- og HR-området udvikler deres partnermodel i fællesskab netop for at sikre koordinering mellem disse to vigtige administrative discipliner.

Etablering af de campusbaserede administrationscentre er et greb i både udvikling og drift til at sikre sammenhæng mellem de forskellige administrative processer. Det vil således være en central opgave for administrationscentrenes ledelser at sikre sammenhængen i dagligdagen, men også insistere på dette perspektiv i den strategiske udvikling som sker i den nye, enstrengede administrative ledelse på universitetet.

Ligeledes vil der blive fulgt op på brugernes oplevelse af samarbejde med administrationen, og om brugerne oplever, at administrationen tager ansvar for sammenhæng og koordinering mellem administrationsfaglige områder.

Desuden vil fokus på sammenhæng og nedbrydning af siloer blive forankret i arbejdet med fælles servicekultur. Dette skal understøtte, at samarbejdet

udvikles i praksis både inden for rammerne af Universitetsadministrationen og mellem den fælles administration og stabene.

SIDE 7 AF 7

Medarbejdere med særlige funktioner

Det er et opmærksomhedspunkt, at medarbejdere med særlige funktioner, fx tillidsrepræsentanter, kan få opfyldt deres behov for administrativ understøttelse, når dette skal leveres fra Universitetsadministrationen. Dette er en opmærksomhed hos de relevante administrative funktioner, og der vil være dialog med TR om, hvordan deres særlige administrative behov imødekommes.