

Afdeling Programstyregruppen for KU's administrationsreform
Deadline Bestyrelsesmøde den 19. juni 2024



UDKAST

INDSTILLING

18. APRIL 2024

Sag Forslag vedr. fremtidige administrativ organisering

PROGRAMSEKRETARIATET FOR
ADMINISTRATIONSREFORMEN

Sagstype

Beslutning Drøftelse Orientering Høring

Indstilling

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

- 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, og at
- bestyrelsen fra 2025 modtager en halvårlig status for arbejdet med at indfase reformen og senest i starten af 2028 modtager en evalueringsrapport omkring realisering af reformens pejlemærker.

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. Bestyrelsen tog den grundstruktur, som styregruppen indstillede som ramme for det fremadrettede design, til efterretning.

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. Forslaget følger den grundstruktur, som bestyrelsen den 3. oktober 2023 tog til efterretning, at designarbejdet ville tage afsæt i.

Universitetets administrative opgaver foreslås fremover i langt højere grad at blive løst som en fælles service med afsæt i ensartede og sammenhængende administrative processer.

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

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.”

SIDE 3 AF 5

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 reducere disse. Det bemærkes endvidere, at der undervejs mod fuld implementering formentligt 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.

Boks: 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.

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 vil være opfyldt. Indfrielsen sker over en periode af hensyn til sikker drift, og da en række af initiativerne kræver længere tid at gennemføre.

Indfrielse af den økonomiske målsætning indebærer en reduktion i antallet af administrative årsværk svarende til ca. 380 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 alt ca. 190 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 fylldig status for implementeringsarbejdet og forberedelsen af den nye organisations ikrafttrædelse.

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 senest i starten af 2028 modtager en evalueringsrapport for administrationsreformens forløb.

Ressourcemæssige konsekvenser

Forslaget til fremtidig administrativ organisering forventes at frigøre 300 mio. kr. Knap 50% 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 til 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.

SIDE 5 AF 5

Finansiering af disse midlertidige omkostninger og investeringsbehov i denne periode vil ske fra de bruttobesparelser, der gennemføres og 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 bemanning

UDKAST



SAGSNOTAT

12. APRIL 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 underbilag 1. 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 og administrative 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. 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 enkelthed 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.

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.

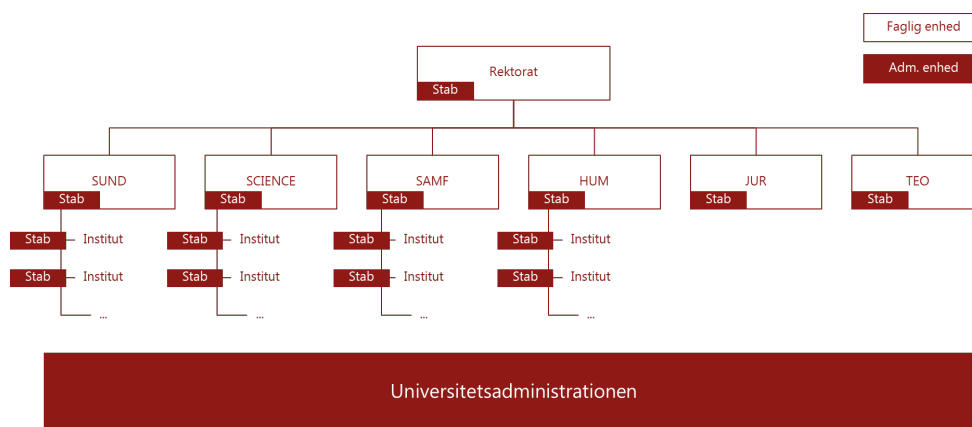
Den overordnede organisering

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 rektoratet¹. 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 øverste strategiske ledelsesniveau og har det samlede overordnede ansvar for den fremtidige fælles universitetsadministration.

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. Heri indgår fastlæggelse af udvalgs- og beslutningsstrukturer.

Universitetsadministrationen indeholder tre campusbaserede administrationscentre² og otte koncernenheder. De tre administrationscentre dækker 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 og Universitetsadministrationen understøttes af administrationscentret Frederiksberg/City.

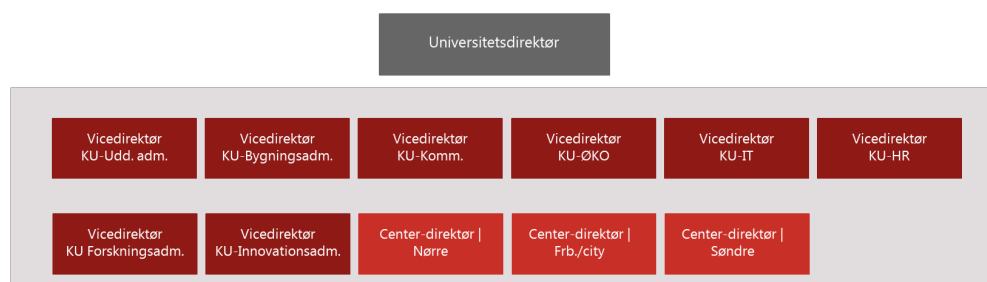
Universitetsadministrationen skal være kendetegnet ved, at viden om institutters, fakulteters og rektoratets behov er grundlaget for den administrative service. Selv om administrationen er fælles, skal der sikres et fortsat stærkt

¹ I udgangspunktet inkluderer dette også administrative opgaver, der er direkte finansieret af eksterne bevillinger.

² Tidligere har administrationscentrene været benævnt servicecentre. "Administrationscentre" vurderes for indeværende som en bedre betegnelse, men vil testes sammen med medarbejderne og kan derfor ændres.

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.



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

Der etableres desuden otte koncernenheder, der vil have ejerskab af de administrative processer og it-systemer, fælles politikker og andre rammesættende opgaver – og vil dermed 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 enstregen 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 underbilag 2 og 3 beskrives hovedlinjerne i forslaget til fremtidig organisering og opgavevaretagelse for hvert af de administrative områder.

[På to områder er der særskilte udeståender, som programstyregruppen arbejder videre med frem mod mødet i bestyrelsen den 19. juni 2024. For det første om det er mest hensigtsmæssigt, at administrationscentrenes uddannelsesadministrative opgaver orienteres mod enhederne på campus eller mod fakulteterne. For det andet vil programstyregruppen tage stilling til et forslag om at konsolidere funktioner på juraområdet for at styrke de faglige miljøer.]

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 underbilag 4.

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 universitetet.

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 såsom onboarding, 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 skabe gode rammer 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. 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. 75%. Langt størstedelen af dette potentielle knytter sig til organiseringen i den nye fælles administration samt en standardisering og effektivisering af processer og opgaver.

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.

Ca. 25% af besparelserne forventes realiseret på baggrund af initiativer, der vedrører øvrige driftsomkostninger (f.eks. via optimering af de administrative m²) og i mindre omfang indtægter (som f.eks. mere effektiv indhentning af refusioner).

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

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 effektivt 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.

[Det er endnu ikke muligt at lave præcise opgørelser af ledelsesspændet i den fremtidige organisation. Det vil først kunne opgøres, når det samlede forslag til ny organisering er konkretiseret og detaljeret. Frem mod bestyrelsesmødet den 19. juni 2024 vil der foreligge en opdateret status herpå.]

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 tre områder er der forslag om ændringer i den nuværende model for in- eller outsourcing af administrative opgaver. Det drejer sig om fem konkrete initiativer på henholdsvis kommunikationsområdet, innovationsområdet og bygningsområdet, hvoraf tre initiativer vedrører outsourcing og to 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 på 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 projektejeres 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 brugerinvolveringen fortsætter i implementeringsfasen, og at der i den forbindelse vil være mulighed 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 50% af besparelserne foreslås implementeret med effekt på driftsbudgettet fra og med primo 2025 (fase 1), mens de resterende besparelser foreslås realiseret frem til ultimo 2027. Der bliver behov for en systematisk opfølgning med 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 porteføljestyring 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

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 vil arbejdet have 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 bemandingsprocessen 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 underbilag 5 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 initiativ ejere 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. Selvom 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.

Organisering af implementeringsarbejdet

I november 2023 er det teknisk-administrative forberedelsesarbejde til implementeringen sat i gang. Arbejdet ledes af en operationel styregruppe, der referer 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
- Gennemførelse af digitaliseringsinitiativer
- Opfølgning på samarbejdsfladeproblemstillinger og sammenhængende administration (modvægt til siloer)

- Opfølgning på brugernes oplevelse af samarbejde med en administration, der tager ansvar for sammenhæng og koordinering mellem administrationsfaglige områder
- 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.

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 særligt opmærksom 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 systematisk fokus på løbende forbedringer er en forudsætning for fortsat gevinstrealisering både ift. kvalitet og effektivitet og fundamentet for dette skal ligeledes skabes i forankringsfasen.

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.

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.

Underbilag:

SIDE 15 AF 15

1. Rammerne for design
2. Opsummerende præsentation af den foreslåede organisering
3. Opsummerende præsentation af organisering, opgaver og initiativer inden for de enkelte administrative områder
4. Partnermodellen i KU's administration
5. Tidsplan for afsked og bemanning

**SAGSNOTAT**

4. APRIL 2024

Vedr. Rammerne for designfasen**Sagsbehandler** Agnes Kristensen Boldsen**KU'S ADMINISTRATIONSREFORM**KRYSTALGADE 25
1172 KØBENHAVN K

Designfasen har taget afsæt i reformens fem pejlemærker, som bestyrelsen fastlagde oktober 2022 i forbindelse med beslutningen om at igangsætte arbejdet med reformen. Disse er:

DIR 35 32 38 97
MOB 26 36 69 93

- Orientering mod medarbejdere, ledere og studerendes behov
- Fælles servicekultur
- Trivsel og udviklingsmuligheder
- Tilgængelighed og nærhed i leveringen af den administrative service
- Frigørelse af ressourcer til styrket forskning, uddannelse, innovation og samarbejde

akb@adm.ku.dk

De mere konkrete rammer for designfasen blev fastlagt ved bestyrelsens beslutning på bestyrelsesmødet den 3. oktober 2023, hvis ordlyd var:

- Bestyrelsen godkender de foreslåede rammer for arbejdet med design af KU's fremtidige administration, herunder at der etableres en fælles administration på KU, og at nærhed og tilgængelighed er et helt centralt designprincip.
- Bestyrelsen tager til efterretning, at universitetets ledelse i designfasen vil tage afsæt i den struktur for den interne organisering af den fælles administration, som anbefales i bestyrelsessagen. Ved afslutning af designfasen skal bestyrelsen godkende de organisatoriske rammer og opgavefordeling for den administration, der indfrier de fem pejlemærker, bestyrelsen vedtog i oktober 2022.

- Bestyrelsen bemærker, at det er i designfasen, at det konkrete opgavesnit mellem den fælles administration og stabene fastlægges, og at dette sker med afsæt i de foreslåede principper for, hvilke opgaver det ikke er hensigtsmæssige at løse som en fælles service.

Som led i denne beslutning blev følgende seks tværgående designprincipper fastlagt:

- Nærhed og tilgængelighed
- Fokus på processer
- Fælles service
- Stabe og administrative hovedområder
- Et effektivt ledelsesspænd
- Muligheder og perspektiver for sourcing

Ligeledes blev følgende tre designprincipper for stabe fastlagt:

- 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 kapabilitet 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.

Udkast til bestyrelsessag til 19.juni
18. april 2024
Bilag 3

Bilag 3: Opsummerende præsentation af KU's fremtidige administrative organisation

Hovedprincipperne bag den organisatoriske struktur

Én fælles Universitets- administration

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.

Lokale administrationer på institut-, fakultets- og rektoratsniveau

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

Koncernenheder og universitets- administration på campus

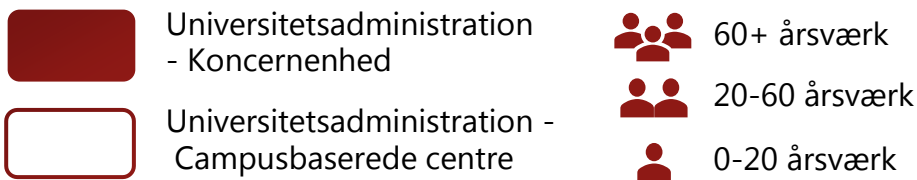
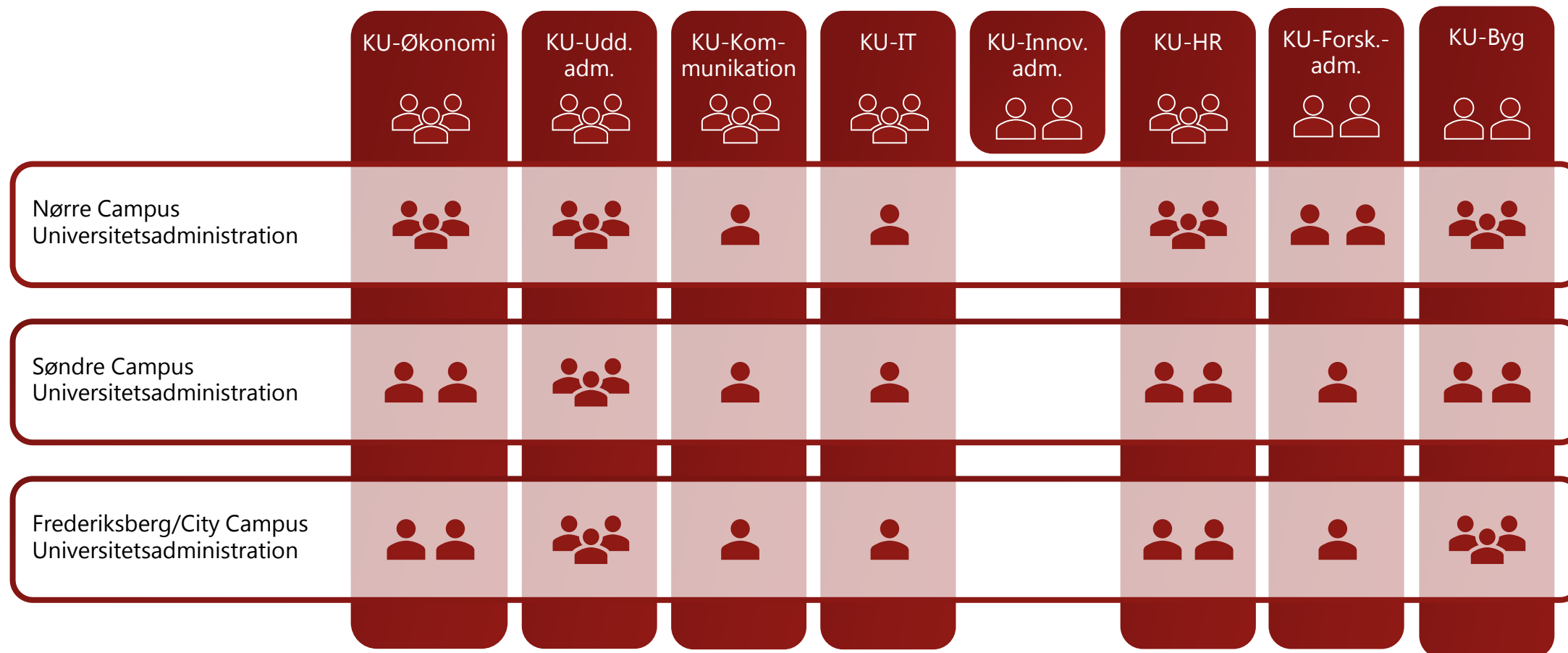
Universitetsadministrationen indeholder enheder med rammesættende ansvar og specialiserede opgaver (koncernenheder) og enheder med leveranceansvar på de enkelte campusområder

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.

Fælles understøttelse via partnere

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

Grundstruktur for KU's fremtidige administrative organisation – enhedsstørrelser



Partnermodel på institutter og fakulteter

Fysisk placering på institut/fakultet/rektorat

Institut-, fakultets- eller rektoratsledelse



Stabsmedarbejdere



Partnere



- Partneren er fysisk tilstede på fakultet eller instituttet en andel af sin tid
- Partnerens daglige opgavevaretagelse prioriteres af den lokale leder
- En partner refererer fagligt og personalemæssigt til sin leder i universitetsadministrationen
- Partneren deltager i relevante møder på instituttet og fakultetet
- Partneren skal både rådgive, koordinere og udføre konkrete opgaver
- Lokal ledelse deltager i ansættelsessamtaler ifm. ansættelse af nye partnere og høres forud for MUS. Ved udfordringer kan den lokale leder og den administrative leder have dialog herom.

Bilag 4

Opsummerende præsentation af organisering, opgaver og initiativer inden for de enkelte administrative områder

[Nedenstående beskrivelser er foreløbige og vil blive opdateret.]

Campus- og bygningsområdet

Baggrund

Bygningsområdet, som samlet set omfatter bygningsdrift, vedligehold, om- og nybyggeri samt ejendomsadministration, er organisatorisk og opgavemæssigt blevet konsolideret igennem de senere år og blev fuldt samlet pr. 1. januar 2023 i Fællesadministrationen med reference til universitetsdirektøren. Tidligere lå bl.a. drifts- og vedligeholdsopgaver i enheder med reference til fakultetsdirektører.

Organisatoriske rammer og opgaver

Med forslaget vil områdets opgaver blive delt mellem en koncernenhed og de tre campusadministrationer. I koncernenheden placeres alle overordnede opgaver, der går på tværs af KU, såsom overordnet planlægning, bygningsjura, myndighedsgodkendelser, udarbejdelse af standarder, systemer m.v. De brugernære opgaver knyttet til drift og vedligehold samt en række andre brugernære services lægges i de tre administrationscentre.

Fuldt indfaset vil det samlede bygningsområde bestå af ca. 270 årsværk, hvoraf ca. 20% og 80% vil være placeret i henholdsvis koncernenheden og de tre administrationscentre.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Overordnet set fastholdes den aktuelle opgavefordeling mellem brugerne og den fælles administration på området. Der vil dog ske en styrkelse af samarbejdsfladerne.

Der forventes at være to typer partnere: en partner fra koncernens planlægningsafdeling og partnere placeret i administrationscentrene. Partnerne skal understøtte institutter, fakulteter og den samlede universitetsledelse i arbejdet med at udarbejde målplaner for bygningsmæssige behov, som også kan omfatte fx flytninger, samt beskrivelse og gennemførelse af mindre og større projektønsker. Det foreslås, at hver akademisk ledet enhed kun har én partner.

Processen for mindre byggeprojekter/indretningsprojekter planlægges smidiggjort.

Stabene vil have en rolle at spille på tre forskellige niveauer: Samtlige stabe vil skulle håndtere en række basisopgaver i relation til beredskab, arbejdsmiljø, administration af lokaler, gæster, nøgler mv. Hertil kommer opgaver, der relaterer sig til det at bestille og modtage tjenesteydelser fra bygningsområdet (f.eks. flytninger, service og logistik m.v.). Omfanget af denne opgave er aktivitetsbestemt og vil variere fra enhed til enhed. Endelig vil enheder med speciallokaler (typisk laboratorier) have en række stabsopgaver, som relaterer sig til samme, f.eks. specialiserede flytninger, ombygninger og specialiserede arbejdsmiljøopgaver relateret til stråling, kemikalier m.v.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Kvalitetsløftet handler især om forbedrede samarbejdsflader, større agilitet og tempo i beslutning og udførelse af projekter, lavere omkostninger bl.a. som følge af fravalg af eksterne rådgivere på en lang række projekter og indførelse af byggepartnere for akademiske ledelser.

Effektiviseringerne tænkes realiseret gennem primært to greb. Dels ved at omlægge ydelser, ensrette og simplificere processer samt i højere grad finde digitale løsninger. Dels ved at understøtte realisering af en fortætning af de administrative funktioners m²-forbrug.

Fuldt indfaset vil bygningsområdet levere effektiviseringer for ca. 40 mio. kr., hvilket primært udgøres af årsværksbesparelser (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 20 mio. kr.

Forskningsadministration

Baggrund

Det forskningsadministrative område fungerer den nuværende organisation forskelligartet på forskellige områder.

Organisatoriske rammer og opgaver

På det forskningsadministrative område sker dels en samling af medarbejdere i en koncernenhed og i administrationscentre, dels en placering af medarbejdere i stabe på institut- og fakultetsniveau. Medarbejderne fordeles i en ny koncernenhed, en fælles ph.d.-administration i ét administrationscenter samt i de tre administrationscentre til pre-award arbejde. Nogle medarbejdere placeres eller fastholdes i fakultets- og institutstabe i tæt relation til brugerne. Den fælles administration varetager opgaver vedr. forskningsfinansiering (pre-award), administration af forskningsprojekter (ikke-økonomisk post-award), forskningscompliance (f.eks. data management, informationssikkerhed, GDPR, kontraktjura), generel forskningsadministration og ph.d.-administration. I institutstabe er fokus på udvikling af lokal fundingstrategi for institutter såvel som individuelle forskere (scouting). Medarbejdere i fakultetsstabe vil varetage strategiske opgaver af særlig relevans for det enkelte fakultet, forskningsinfrastruktur, store centre uden opslag, prisindstillinger etc.

Fuldt indfaset vil området bestå af ca. 115 årsværk. Ca. 30% af medarbejderne vil være placeret i koncernenheden, ca. 40% vil arbejde med forskningsfinansiering i de tre administrationscentre. Den samlede ph.d.-administration organiseres i ét administrationscenter og udgør de resterende ca. 30%. Derudover vil der være ressourcer afsat til at arbejde med forskningsfinansiering (pre-award) i institut- og fakultetsstabe.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Koncernenheden og administrationscentre retter primært deres services direkte mod forskningsmiljøer og forskere. Derudover indbefatter opgaveporteføljen strategisk sparring med og betjening af den akademiske ledelse på alle niveauer.

For at sikre en fysisk tilstedeværelse og støtte til arbejdet med forskningsfinansiering på fakultets- og institutniveau placeres medarbejdere i stabe.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Den væsentligste besparelse hentes som resultat af et mindre koordinationsbehov, færre parallelkompetencer og stordriftsfordele. Kvaliteten skal løftes ved, at brugerne oplever en fælles indgang, sammenhængende procedurer og processer samt mulighed for højere specialisering hos medarbejderne.

Fuldt indfaset vil forskningsområdet levere effektiviseringer for ca. 20 mio. kr., hvilket udelukkende udgøres af årsværksbesparelser (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 10 mio. kr.

HR

Baggrund

HR-området blev reorganiseret i 2017, så der er en tværgående funktion (Fælles HR) med reference til universitetsdirektøren, og tre HR-centre, der hver især refererer til hhv. ledelsen på SCIENCE, ledelsen på SUND og ledelsen på SAMF (på vegne af de øvrige tørre områder).

Organisatoriske rammer og opgaver

Koncernenheden KU-HR vil varetage det overordnede, strategiske arbejde på HR-området ved at sætte rammerne og have ansvar for de HR-relaterede processer på universitetet og det forretningsmæssige ejerskab af systemunderstøttelsen af disse processer. Hertil vil KU-HR varetage nogle specialiserede funktioner. Administrationscentrene vil inden for disse rammer varetage hovedparten af de operationelle opgaver, som skal løses inden for HR området, tæt på brugerne. Derudover forankres HR partnerfunktionen i administrationscentrene. HR-området i administrationscentrene forventes overordnet organiseret i teams målrettet det enkelte institut og den enkelte fakultetsledelse.

Fuldt indfaset vil det samlede HR-område bestå af ca. 220 årsværk, hvoraf ca. 30% og 70% vil være placeret i henholdsvis koncernenheden og de tre administrationscentre.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Det styrende princip er, at alt den HR-faglige understøttelse på universitetet ligger i den fælles administration, herunder understøttelse af rekruttering, lønforhandlinger og andre personaleadministrative opgaver. Stabene vil have til opgave at understøtte den lokale enhed ift. for eksempel de konkrete ansættelsesbeslutninger, lokal onboarding af nye medarbejdere, opfølgning på APV og organisationsændringer. På institutniveau vil staben sekretariatsbetjene SU/AMU.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Området er i dag særligt kendetegnet ved en relativt lav grad af digital understøttelse, en relativt begrænset udviklingskapacitet samt en vis uensartethed i praksis.

Derfor henter HR de fleste besparelser ved at effektivisere, forenkle og digitalisere administrative processer. Derudover foreslås bedre driftsunderstøttelse gennem øget brug af eksisterende systemer og procesunderstøttende skabeloner og værktøjer. Der er særligt fokus på rekrutteringsprocessen, ferie- og fraværsregistrering samt refusionshåndtering. På enkelte områder samles faglige miljøer for at skabe større robusthed og bedre kvalitet i opgaveløsningen.

Fuldt indfaset vil HR-området levere effektiviseringer for ca. 35 mio. kr., hvoraf ca. 30 mio. kr. udgør besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for knap 20 mio. kr.

Innovationsadministrationen

Baggrund

Innovationsadministrationen fungerer i dag under forskellige organiseringer på fakultets- og institutniveau, ligesom der i 2023 blev etableret en tværgående enhed i Fællesadministrationen.

Organisatoriske rammer og opgaver

Alle medarbejdere samles i én koncernenhed. Hovedopgaverne vil være at drive KU's fælles innovationscenter og kommercialiseringsindsats, herunder sekretariatsbetjening af KU's innovationsudvalg, juridisk støtte og IP-administration samt facilitering af innovation, kommercialisering af forskningsresultater og entreprenørskab for både VIP og studerende. Endelig understøtter koncernenheden administrative opgaver i forhold til eksterne relationer og samarbejder med eksterne partnere inden for innovation og erhvervssamarbejde.

Fuldt indfaset vil det samlede innovationsområde bestå af ca. 40 årsværk, hvoraf 100 pct. vil være placeret koncernenheden.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Innovationsadministrationen leverer serviceydelser direkte til VIP og studerende. I innovationscenteret vil der være fokus på udviklingsaktiviteter rettet mod støtte til innovation, entreprenørskab og kommercialisering af forskning. Der etableres partnermodeller, som leverer administrativ støtte til eksterne samarbejder og partnerskaber samt forretningsudviklere primært rettet mod institutter. Endelig introducerer serviceleverancemodellen en fast kontaktpersonsordning i Jura og IP-administrationen for institutter med mange IPR-relaterede sager, der bl.a. udarbejder samarbejdsaftaler og tilbyder herudover en hotline for alle institutter.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Effektiviseringer og kvalitetsforbedringer opnås bl.a. ved at konsolidere administrativ understøttelse inden for entreprenørskab og forretningsudvikling, optimere juridiske processer relateret til IPR og øget brug af digitale værktøjer. Tilsammen skal tiltagene sikre en sammenhængende og effektiv administrativ understøttelse til innovation, entreprenørskab, kommercialisering, og erhvervssamarbejde ved at fremme synergieffekter gennem fælles udvikling og læring samt reduktion i koordination og overlap i arbejdsprocesser og aktiviteter. Hovedbeparelserne kommer fra effektiviseringer, som opnås ved synergier i innovations- og entreprenørskabsaktiviteter, bedre ledelsessupport i eksterne samarbejder og optimeret IPR-administrationen.

Fuldt indfaset vil innovationsområdet levere effektiviseringer for ca. 4 mio. kr., hvilket udgøres primært af besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 2 mio. kr.

It

Baggrund

It-området blev samlet i 2017, hvorfor basis-it i væsentligt omfang er konsolideret, men på øvrige dele af it-området er der fortsat et potentiale i en bedre håndtering af it og digitaliseringsopgaver.

Organisatoriske rammer og opgaver.

Koncernenheden har ansvaret for digital transformation, den it-strategiske retning, basis-it, it-infrastrukturen, KU's overordnede it-sikkerhed, alle it-systemer, som ikke er specialiserede i en grad, der kræver, at de varetages i forskningsmiljøerne, samt for den samlede supportoplevelse. Koncernenheden har en drivende rolle i at digitalisere KU's administration, og den skal i tæt samspil med institutter og fakulteter kunne levere understøttelse af specialiserede it-behov til forskere og KU's enheder, der bedriver virksomhed som fx laboratorier, klinikker og museer.

Brugernære it-supportopgaver organiseres i servicedeske, der indgår i administrationscentrene og placeres på campusområderne.

Fuldt indfaset vil det samlede it-område bestå af ca. 320 årsværk, hvor af ca. 90% og 10% vil være placeret i henholdsvis koncernenheden og de tre administrationscentre.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Nærhedsprincippet understøttes af servicedeske og en samarbejds- og leverancemodel, som bl.a. indeholder en it-partner, som har fokus på serviceoplevelsen og binder samarbejder sammen på tværs af KU. Partneren er fysisk til stede med forankring i fakulteternes stabe og er i dialog med stabe, ledelser, forskere og øvrige brugere, hvor der er behov.

I designet lægges vægt på sammenhængende processer, formulering af en klar strategisk retning samt klarhed over ledelses- og beslutningsstrukturer. Samtidig styrkes fokus på digitaliseringens muligheder, forretningsbehov, brugeren og den samlede værdiskabelse. Det vil også styrke mulighederne for trivsel og udvikling for de administrative it-medarbejdere.

Der er ud over stabenes basisopgaver behov for løbende dialog mellem fakultetsstabe og koncernenheden om overordnede prioriteringer og kommende større initiativer forskningsprojekter samt koordinering omkring evt. it-sikkerhedshændelser og beredskab på it-området.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Effektiviserings- og forbedringstiltagene retter sig særligt mod professionalisering af systemejerskab, herunder konsolidering af it-systemer og effektivisering af kontraktstyring af it-systemer; optimering af brugeradministration og support bl.a. gennem automatisering og digitalt supportunivers; understøttelse af forskernes særlige it-behov og tilhørende sikkerhed, herunder afregningsmodel for kommende eksternt finansierede forskningsprojekter;

optimering af databevaring og arkivering (storage), bedre udnyttelse af nationale forsknings-e-infrastrukturer, standardisering af it-arbejdspladsen samt optimering af it on/off-boarding.

Fuldt indfaset vil it-området levere effektiviseringer for ca. 40 mio. kr., hvoraf ca. 5 mio. kr. udgør besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). Eksempler på typer af driftsbesparelser fremgår ovenfor. I første fase skal området effektivisere for ca. 20 mio. kr.

Kommunikation

Baggrund

Kommunikationsopgaver løses i dag med mange involverede medarbejdere i alle niveauer og dele af administrationen – med tyngdepunkter i kommunikationsafdelinger i Fællesadministrationen og på fakulteter.

Organisatoriske rammer og opgaver

Der etableres ét egentligt samlet kommunikationsområde fordelt på en koncernenhed samt enheder i hvert administrationscenter.

Organiseringen bygger på a) samling af specialistfunktioner og kommunikationsressourcer rettet mod eksterne målgrupper i koncernenheden og b) opbygning af kommunikationsteams i administrationscentrene, der understøtter medarbejdere og ledelser på institutter og fakulteter med kommunikationsrådgivning, intern kommunikation, ledelseskommunikation, events og web. Medarbejderne følger ensartede processer og koordinerer opgaverne i dialog med fagmiljøer og ledelser.

Fuldt indfaset vil det samlede kommunikationsområde bestå af ca. 110 årsværk, hvoraf ca. 70% og 30% pct. vil være placeret i henholdsvis koncernenheden og de tre administrationscentre.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

I administrationscentrene og i koncernenheden vil der være partnere, der har tilknytning til institutter og fakulteter, rektorat og øvrige administrative enheder. Det forventes, at stabe understøtter den nære ledelseskommunikation med støtte – afhængig af behov – fra partneren i administrationscenteret.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Hovedparten af besparelsen opnås gennem en reduktion af bemanningen på alle områder. Samling af kommunikationsmedarbejdere muliggør, at løsningen af den enkelte opgave mere effektiv. Desuden skal opgaveindtaget prioriteres i forhold til strategiske mål, rådgivning af ledere og VIP samt på webområdet via det igangværende opgraderingsprojekt med skabeloner og fælles standarder. Der er også en mindre besparelse knyttet til insourcing af oversættelses- og distributionsopgaver samt overgang af Uniavisen til KU's fælles digitale platform (KUnet) og ophør af avisens stakomdeling.

Teamstrukturen giver den enkelte kommunikationsmedarbejder mulighed for at indgå i fagligt fællesskab med mulighed for daglig sparring, udvikling og specialisering som et led i et kompetenceløft, der – gennem systematisk kontakt til de faglige miljøer – skal muliggøre et kvalitativt løft og koordination af hele området.

Fuldt indfaset vil kommunikationsområdet levere effektiviseringer for ca. 20 mio. kr., hvilket udgøres af besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 10 mio. kr.

Uddannelsesadministration

Baggrund

På JUR, SAMF, SUND og TEO er uddannelsesadministrationen samlet på fakultetsniveau, mens der på HUM og SCIENCE i forskelligt omfang også er uddannelsesadministration på institutniveau.

Uddannelsesområdet er præget af omfattende drift. Implementeringen vil foretages gradvist for at sikre support og sikker drift for studerende og fagmiljøer. En proces, der ud over involvering af studerende og fagmiljøer også skal tage hensyn til krav om varsling i forhold til lovgivning og retssikkerhed.

Organisatoriske rammer og opgaver

Uddannelsesadministrationen vil bestå af en koncernenhed samt enheder i alle administrationscentre. Der vil ikke være uddannelsesadministration i stabe.

Koncernenheden tager sig af de opgaver, der vedrører KU's samlede profil i forhold til eksterne samarbejdspartnere, herunder uddannelsespolitiske forhold, rammer og regler samt ansvar for de uddannelsesadministrative processer på universitetet og det forretningsmæssige ejerskab af systemunderstøttelsen af disse processer. Derudover er enkelte specialiserede driftsopgaver placeret i koncernenheden, herunder koordinering af Studieundersøgelsen, fælles lokalebooking og fælles understøttelse af censorformandskaber.

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

Fuldt indfaset vil det samlede uddannelsesadministrative område bestå af ca. 450 årsværk, hvoraf ca. 70% vil være fordelt i de 3 administrationscentre, mens ca. 30% vil være placeret i koncernenheden.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Samling af al uddannelsesadministration i den fælles universitetsadministration sker parallelt med en velfungerende partner- og samarbejdsstruktur, der udvikles i samskabelse og med forståelse for brugernes behov.

Princippet for partner- og samarbejdsmodellen baseres på: Tidlig involvering, faste kontaktpersoner og hyppig dialog, tydelig ansvarsfordeling via velbeskrevne årshjul, proaktiv administration, fysisk tilstedeværelse samt tydelige og enkle indgange.

Der etableres en partnerstruktur med én indgang for prorektor, prodekaner, VILU'er, studieledere og uddannelsesledelse i øvrigt og en struktur for samarbejdet mellem undervisere og administrationen.

I forhold til de studerende er der designet efter princippet én indgang (digitalt så vel som telefonisk), så meget som muligt 'selvhjælp' og fremskudt vejledning med forskellige tematikker (f.eks. SU, udveksling).

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Designet har fokus på fire overordnede tiltag: Organisering/samling af opgaveløsningen; standardisering og regelforenklning; procesoptimering; samt systemunderstøttelse og digitalisering.

KU står overfor en udskiftning af det studieadministrative system, der rummer data på KU's 40.000 studerende samt dimittender. Det nye system, der udvikles sammen med seks andre universiteter, bliver implementeret fra ca. 2027 og er afgørende for at kunne indfri målet om effektiviseringer og kvalitetsløft.

Fuldt indfaset vil uddannelsesområdet levere effektiviseringer for ca. 65 mio. kr., hvilket udgøres af besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 20 mio. kr.

.

Økonomi

Baggrund

KU er med en driftsøkonomi på knap 11 mia. kr. en meget stor offentlig organisation med en kompleks økonomi på tværs af finanslovsmidler, stigende eksterne bevillinger, og andre indtægter. Det stiller krav til en moderne økonomistyring på et højt niveau – både i forhold til en strategisk og faglig stærk koncernøkonomifunktion og en professionel økonomistyring af de enkelte budgetenheder på universitetet.

Økonomiområdet er i dag organiseret på forskellig vis. På regnskabsområdet er opgavevaretagelsen centraliseret på fakultetsniveau. På området for ordinær (DR10) og hhv. indtægtsdækket og ekstern virksomhed (DR30/50/60) varetages opgaverne enten i centraliserede økonomicentre (HUM og SAMF), i et centralt økonomidriftcenter (ekstern virksomhed) med lokal forankring af DR10 og DR30 (SUND) på institutter eller fuldt ud lokalt på institutter og centre (SSCIENCE).

Organisatoriske rammer og opgaver

Koncernenheden KU-Økonomi vil have ansvar for tværgående ansvarsområder knyttet til den samlede økonomistyring, regnskabsafklæggelse og indkøb. Som led heri vil KU-Økonomi have ansvar for de økonomiske processer på universitetet og systemunderstøttelsen af disse.

Administrationscentrene vil inden for de rammer servicere og understøtte fakulteter, institutter, rektoratet og den fælles administration med økonomiopgaver relateret til ordinær, indtægtsdækket og ekstern virksomhed. Administrationscentrene organiseres i teams målrettet det enkelte fakultet, institut eller øvrig enhed og bemannes med projektkonompokpartnere og økonomipartnere, så der sikres en sammenhængende styring på tværs af delregnskaber. Der er i dimensioneringen af teams bl.a. taget højde for kompleksitet og ledelsesspænd.

Fuldt indfaset vil det samlede økonomiområde bestå af ca. 250 årsværk, som vil være nogenlunde ligeligt fordelt henholdsvis i koncernenheden og i de tre administrationscentre.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Det styrende princip er, at alt den økonomifaglige understøttelse på universitetet ligger i den fælles administration, herunder i forhold til budgetlægning (inkl. sparring med ledelsen), budgetfordeling, budgetopfølgning, prognostisering, udarbejdelse af budgetnotater til mål- og handleplansprocessen, ansøgningsbudgetter, styring af bevillingsbudgetter, herunder omposteringer og slutrapportering.

Stabene vil have en rolle i forhold til strategisk rådgivning af den lokale ledelse/organisation omkring f.eks. budget- og ressourcefordelinger. Hertil vil stabene/lederne have nogle konkrete opgaver knyttet til tilvejebringelse af oplysninger, som kun findes lokalt (f.eks. forventede ansættelser som input til lønprognosticeringen), løbende godkendelser vedr. eksterne bevillinger og kontrol af om indkøbte aktiver forefindes.

Den foreslåede model ændrer ikke de forskellige ledelsesniveauers budgetansvar.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

KUs organisering, systemunderstøttelse og styringsredskaber på økonomiområdet bærer i dag præg af stor fragmentering med forskellige budgetmodeller, mange lokale løsninger, varierende serviceniveauer og et fravær af transparens og fælles løsninger på tværs af hele KU. Potentialet i at skabe et styrket og ensartet serviceniveau og en mere effektiv administration i en fælles økonomiadministration vurderes at være stort.

De væsentligste besparelser hentes gennem standardisering af metoder, der understøtter bedre og mere omkostningseffektiv forvaltning, optimering og automatisering af processer samt digitalisering. Det indebærer et meget omfattende implementeringsarbejde over flere år, som bl.a. omfatter tværgående standardiseret understøttelse af budgetlægning og budgetopfølgning med dertilhørende ledelsesinformation samt standardisering af budgetmodeller og ressourceallokeringsmodeller.

God og forbedret understøttelse af fakulteter og institutter samt øvrige enheder opretholdes og højnes ved at samle opgavevaretagelse på ordinær, indtægtsdækket og ekstern virksomhed inden for samme team. Udover at sikre en bedre forretningsforståelse for den enkelte enheds aktiviteter og tæt koordinering på tværs af delregnskaber giver samlingen af fagligheder i administrationscentrene også gode muligheder for fokuseret kompetenceudvikling og faglig sparring via kolleger på tværs af teams. Samlingen af fagligheder bidrager ligeledes til, at fx revisionsanmærkninger lettere kan adresseres tværgående og med et tæt fokus fra den samlede administration. Der arbejdes også med forbedret understøttelse af afregningerne i Rejs-Ud.

Fuldt indfaset vil økonomiområdet levere effektiviseringer for ca. 50 mio. kr., hvilket udgøres af besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). I første fase skal området effektivisere for ca. 25 mio. kr.

Stabe ("lokale administrationer")

Baggrund

Stabe understøtter på universitets-, fakultets- og institutniveau strategiske og tværgående ledelsesopgaver, herunder også ledelsens ansvar for udvikling og kvalitetsarbejde.

Organisatoriske rammer og opgaver

De kommende stabe vil generelt være mindre end de nuværende stabe, da mange administrative opgaver løftes af den fælles administration.

Alle akademiske enheder vil have en stab. Stabens størrelse og opgaver vil afhænge af kompleksiteten af den akademiske enhed, og de vil bemannes efter en konkret ledelsesvurdering. Stabene 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 rektoratet¹.

I beskrivelsen af de øvrige administrative områder ovenfor er der eksempler på opgaver i stabene. Hertil kan nævnes, at staben vil assistere institutledelsen med mødebetjening og -forberedelse af råd, nævn og udvalg samt strategisk udvikling. Derudover vil staben sikre den daglige drift: Post, journalisering, praktisk on- og off-boarding, håndtere adgange etc.

Fuldt indfaset vil det samlede stabsområde bestå af ca. 350 årsværk. Hertil kommer de administrative medarbejdere, der arbejder med kerneopgaver i samarbejde med et lokale videnskabelige personale. Hertil kommer også, at opgaver i rektoratets stab vedr. ledelsesinformation, analyser, porteføljestyring og projektmodel samt sekretariatsunderstøttelse rettet mod fuld implementering af administrationsreformen.

Samarbejde med brugerne og opgavesnit

Brugerne af stabe er først og fremmest institut- og fakultetsledelser og rektorat. Stabe indgår i samarbejde med den fælles administration om forskellige opgaver som beskrevet ovenfor, herunder ikke mindst med de relevante partnere fra Universitetsadministrationen, som i hverdagen vil fungere som tætte kolleger for stabsmedarbejderne.

Effektiviseringer og kvalitetsløft

Nogle af effektiviseringer kommer af en forenkling af mål- og handleplansprocessen. Hertil vil der arbejdes med at nedbringe antallet og omfanget af møder og mødemateriale på tværs af universitetet. I samarbejde med de øvrige designspor er snitflader og opgavedelinger afklaret i stort omfang. Selvom dette arbejde ikke er tilendebragt, vil der være en generel, større kvalitativ forbedring i en større tydelighed, i hvor opgaver bliver løst, og hvem der har ansvaret for hvilke processer.

Fuldt indfaset vil stabsområdet levere effektiviseringer for ca. 20 mio. kr. i forhold til den baseline, der er beregnet i administrationsreformen. Effektiviseringerne udgøres af

¹ I udgangspunktet inkluderer dette også administrative opgaver, der er direkte finansieret af eksterne bevillinger.

besparelser på årsværk (inkl. følgeomkostninger). Området leverer ikke effektiviseringer i første fase i forhold til baseline. Som nævnt vil stabene allerede fra starten af være mindre end i dag, da opgaver, der i dag løses i stabe, fremadrettet løses af Universitetsadministrationen. Fsva. de nye opgaver i rektoratets stab omkring ledelsesinformation, analyse, porteføljestyring etc., forudsættes en effektivisering på knap 5 mio. kr.

**BILAG**

12. APRIL 2024

Vedr. Partnermodeller i KU's administration**KU'S ADMINISTRATIONSREFORM****Sagsbehandler** Agnes Kristensen BoldsenKRYSTALGADE 25
1172 KØBENHAVN K

Der gælder nedenstående principper for de partnermodeller, der etableres som en del af reformen:

DIR 35 32 38 97
MOB 26 36 69 93

- Universitetsledelsen sætter den overordnede retning for, hvilke opgaver der skal løses af de forskellige partnerfunktioner.
- En partner refererer fagligt og personalemæssigt til sin leder i Universitetsadministrationen, mens partnerens daglige opgavevaretagelse prioriteres af den lokale leder.
- Partneren arbejder fysisk hos brugeren i det omfang, det vurderes hensigtsmæssigt ud fra brugerens behov og årshjul for opgavens udførelse. Det enkelte administrative område fastlægger sigtelinjer for omfanget af fysisk tilstedeværelse for de enkelte partnerfunktioner. Disse sigtelinjer og justeringer heraf forelægges Universitetsledelsen. Der kan i den konkrete implementering være afvigelser fra sigtelinjerne, hvilket aftales mellem den lokale ledelse og den relevante administrative leder.
- En lokal ledelsesrepræsentant deltager i ansættelsessamtaler ifm. ansættelse af nye partnere, lige som de også høres forud for MUS-samtaler. Vurderer den lokale ledelse, at der er udfordringer i samarbejdet, kan den lokale leder og den administrative leder have dialog herom.
- Partneren kan både rådgive, koordinere og udføre konkrete opgaver. Vægten, der pålægges de tre funktioner, afhænger af det konkrete administrative hovedområde og opgavernes bredde, frekvens, omfang og kompleksitet.

akb@adm.ku.dk

- Partneren er primært – men ikke udelukkende – orienteret mod en enheds ledelse, som dermed er den part, der løbende forventningsafstemmes med.
- KU arbejder med forskellige muligheder for partnerløsninger, afhængigt af hvert enkelt administrative områdes variation og bredde i opgaver.
- Der etableres ikke nødvendigvis partnermodeller inden for alle administrative hovedområder, idet designprojekterne for de enkelte administrative områder vurderer, hvorvidt en partnermodel eller andre alternative løsninger (f.eks. faste kontaktpersoner i administrationen inden for givne emnefelt) vurderes at være optimal.

Partnerrollen kan ændre sig over tid. En partner har initialt ofte hovedvægten på den udførende og koordinerende rolle, mens den mere strategisk rådgivende rolle udvikles med tiden i takt med, at partneren udbygger sit forretningskendskab og relation til lederne, og dermed kommer den strategisk rådgivende rolle til at supplere den udførende og koordinerende rolle.

Designet af partnerrollerne skal understøtte, at den lokale ledelse (fx institutlederen) ikke bliver det koordinerende led mellem administrative enheder.

I det kommende implementeringsarbejde vil der blive arbejdet videre med at udforme partnerløsningerne, så de understøtter de aftalte opgavesnit mellem den fælles administration og stabene bedst muligt. Dette vil ske i samarbejde med relevante ledere i kerneforretningen.



SAGSNOTAT

12. APRIL 2024

Vedr. Tidsplan for afsked og bemanning

Sagsbehandler Lars Henriksen

Programstyregruppen har godkendt forslag til overordnet tids- og procesplan for afværgе-foranstaltninger, afskedigelser og bemanning af den nye administrative organisation. Forslaget er drøftet i HSU-følgegruppen og i HSU i marts 2024. Den endelig tids- og procesplan fastlægges på baggrund af drøftelser i HSU den 21. juni 2024, når bestyrelsen har behandlet forslaget til den fremtidige administrative organisering på bestyrelsesmødet den 19. juni 2024.

**KONCERN-ØKONOMI
FORRETNINGSUDVIKLING OG
DIGITALISERING**

NØRREGADE 10
KØBENHAVN K

DIR 51 82 69 89
MOB 51 82 69 89

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

Overordnede faser

Tidsplanen indeholder fem overordnede faser.

Afværgеfasen

- Drøftelse i HSU frem til og med juni 2024 om bl.a. afværgеforanstaltninger, overordnet tids- og procesplan for tilpasninger og omorganisering samt fastlæggelse af kriterier for udvælgelse af hvilke medarbejdere, der skal afskediges.
- Efter bestyrelsesmødet den 19. juni 2024: Endelig fastlæggelse af ovennævnte på et ekstraordinært HSU-møde 21. juni 2024.

Beslutnings- og udvælgelsesfasen

Denne fase forløber fra juli til november 2024 og indeholder

- Ønsker til og aftaler om frivillige fratrædelser indgås. På baggrund af de kriterier for afskedigelse, som er drøftet i HSU, udvælges de medarbejdere, der skal partshøres om afskedigelse
- Udvælgelsen foregår i nuværende organisation.

Orienterings- og afbødefasen

Denne fase vil foregå i november og december 2024.

- Udlevering af breve med varsel om afskedigelse til de berørte medarbejdere (partshøringsbreve). Efter partshøringsperioden fremsendes afgørelser om afskedigelse.
- Både i forbindelse med udlevering af breve med varsel om afskedigelse og i den efterfølgende periode vil der være bistand til de medarbejdere, der er berørt (afbødefasen).

Bemanding af den nye organisation

Bemandingen af den nye organisation vil foregå i perioden november til december 2024):

- Efter forudgående dialog mellem ledere og de medarbejdere, som fortsat skal være ansat på KU, bemandes den nye organisation.

Forventet ikrafttrædelse

- Den formelle ikrafttrædelse af den nye organisering forventes at være 1. marts 2025. Alle medarbejdere, der er omfattet af reformen, overgår til de nye referenceforhold og kan varetage opgaver i den nye organisation.

Den konkrete tidsplan

De vigtigste elementer i forslaget til den konkrete tidsplan for afsked og bemanding er følgende:

Juni 2024

- 19. juni 2024 – Bestyrelsesmøde
- 21. juni 2024 – HSU-møde og efterfølgende udmelding af tids- og procesplan, kriterier for afskedigelse og rammeaftale om frivillige fratrædelsesaftaler

Oktober 2024

- Uge 40 – ansøgningsfrist for ønsker om en frivillig fratrædelsesaftale

November 2024

- Uge 45 – udlevering af partshøringsbreve
- Uge 47/48 – afsendelse af afgørelser om afskedigelse
- Uge 47ff – dialog ml. ledere og medarbejdere om ønsker til fremtidig placering

Ultimo december 2024/primus januar 2025

- Endelig bemandingsplan

Marts 2025

- Ikrafttrædelse for den nye organisation