

syns måde det vilde gøre en interessant tekstanalyse. Det er et forudsigt, det betyder sig på et, at det er læserens evne, analytisk kompetence og særlt præcist det intellektuelle eksistentielle forståelse med litteraturbehandling, der giver den kritiske analyse. Bogen forebærer sig eksplisit og positivt til hermeneutikere som Eriksen, Gadamer og Kierkegaard.

Den samme kritiske omkring formler med videnskabelig og psykologisk begrundelse, nu vedrørende specielt i forhold med kærlighed som tema, træder frem i den erklærede åbne og tydelige og tydelige og tydelige og tydelige og tydelige.

Arne Schnack var i disse år kritisk som til en meget omfattende for ikke at blive ubalanceret, værdier af eksistentiel eksistentiel og eksistentiel for videnskabelig og tydelig i forhold til litteraturbehandling. Dette kan underbygge mere måske levendigt eller levendigt sig sig erindringer af, men for ham var eksistentiel videnskabeligt set en måde til frustration, som gjorde ham rimelig.

Konklusionen er flere, at han i de sidste år koncentrerede sig om fagets sproglige discipliner, der efter hans mening havde større afslutning til naturvidenskab, eller i fremtid til videnskabelighed. Det er vigtigt, at Arne Schnack ikke kom til at nyde godt af den nytænkning og omvurdering, der foregår inden for flere naturvidenskabelige fag i disse år.

For sine kolleger vil Arne Schnack nu stå som et eksempel og som en inspiator med hensyn til kritisk, faglig refleksion. Det er på sin plads at tilføje, at han

altid var med, når leterne samlede for at diskutere instituttens forskningsprojekter og resultater, således som ved de regelmæssige møder i seminarrummet, hvor han utvunget bidrog med interessante og relevante, skarpsindige indlæg, særligt hvad det var mødets tema.

Det var tydeligt for Arne Schnack, at han flere gange publicerede afhandlinger i samarbejde med kolleger fra instituttet (med Harald Gettrup, Michael Hørrund, Hans Peter Lund, Leif Pedersen, Steen Janzen, og senere med Ingrid Rasmussen). Institut var for en samfund og akademisk faktor, som litterær redaktør af udvalget *Arne Schnack*, som studien var formand i flere perioder og som institutbestyrer. Han var elsket af sine studerende, fagdygtigt hvad han underviste i.

Arne Schnack havde et stort behov for uundværlig påskønnelse og sympati i sin nære kreds. Romaner, foredrag, og her gav han selv mere end de fleste. Han stræbe ikke efter at gøre sig gældende i det internationale miljø, og derfor ville det være forkert at kalde ham ambans, således som hans stædige og energiske forskningsvirksomhed måske kunne forlede til. Tværtimod var han så ydmygt og beskedent menneske, hvilket viste sig i hans stædige behov for kollegers opmærksomhed og i hans helt specielle, selvironiske og sarkastiske humor, som de der holdt af ham vil mødes med smerte.

Jens Kjær

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Arne Schnack, 1923-2007. www.arsnack.dk

Direktørens beretning

Administrative forhold

Statens administrationspolitik har i de senere år været præget af nye ønsker til administrationens medarbejdere og ledere. Nogle af nøgleordene i den administrationspolitiske debat er »omstilling«, »afbureaukratisering«, »decentralisering« og »serviceorientering«. Samtidig er ord som »kontrolorientering« og »regulering« sat på den sorte liste i den nye administrative orden, der lægger vægt på at fremstille administrationen som offentlighedens tjener fremfor som udøver af offentlig autoritet.

Medarbejdere og ledere i statsforvaltningerne, herunder administrationen på Københavns Universitet, må lære at finde balancen mellem de to roller.

Det nye administrationsbillede er for så vidt bedre end det gamle som det understreger, at de offentlige institutioner i et frit og demokratisk samfund er til for borgernes skyld. Alligevel er den administrationspolitiske ideologi, som har udviklet sig gennem de seneste 10-15 år ikke problemfri.

En Handelshøjskole Syd-sag viser, at kontrol – ikke mindst bevillingskontrol – fortsat må være en toprioritet for administrationen.

På trods af det martialsk klingende navn har »projekt regelstorm« så vidt vides ikke gjort større indhug i mængden af regler, men snarere haft karakter af en tiltrængt oprydning. Det er vel heller ikke så dårligt. Regelstyring er jo ikke et specielt bureaukratisk magtmiddel, men et af det demokratiske samfunds instrumenter til at opretholde retssikkerheden. Den er der naturligvis fortsat brug for. Ingen eksempler nævnt, ingen glemt.

Det moderne administrationskoncept har måske ikke helt overet til det politiske ambitionsniveau. På den anden side har debatten og de nye billeder af en mere levende, omverdensbevidst administration utvivlsomt haft effekt for både de offentlig ansattes selvforståelse og borgernes forventninger til administrationen. Universitetsadministrationen møder disse forventninger i form af ønsker fra brugerne og de valgte ledere om en mindre dikterende og mere responsiv administration. Samtidig ønskes selvforvaltningen på fakulteter og institutter styrket (Det er et standende stridsemne i decentraliseringsdebatten på Københavns Universitet, hvor langt man kan gå i spredning af ledelseskompetencerne, før universitetet falder fra hinanden og afløses af en alliance af skoler.)

Selvforvaltningsønskerne har meget for sig på en institution af Københavns Universitet's størrelse, kompleksitet og geografiske spredning. Flere af fakulteterne er på størrelse med de næststørste universiteter og læreanstalter i landet. Autonomi og selvforvaltning er derfor ikke alene et ønske, men en simpel nødvendighed, hvis tingene skal fungere.

Det er en almindelig erfaring at stordriftsfordele

kun holder til en vis grænse. Når den overskrides slår fordelene over i ulemper i form af koordinerings-, informations- og kommunikationsproblemer. Overblikket mistes, kendsgerninger afløses af mytedannelser og fraktioneringsprocesserne tager fart. For at sætte bom for denne negative udvikling må der findes en fornuftig og rimelig balance i opgave- og ressourcfordelingen mellem det administrative center (rektors administration) og de lokale forvaltningsenheder på fakulteter og institutter m.v.

Centret må stå for de opgaver, som løses bedst kollektivt. Det gælder f.eks. udvikling og vedligeholdelse af fælles administrative edb-systemer.

Centret må også løse de opgaver, som gennem love og bekendtgørelser er henlagt til institutionernes centrale ledelser. Det gælder f.eks. udarbejdelse af samlede budgetter og regnskaber for Københavns Universitet samt en række personaleadministrative og tekniske opgaver.

Fakultetsadministrationerne tager sig af fakulteterne budget- og bevillingssager, eksamensadministration, akademiske sager (fagkyndige bedømmelser, disputater, legater m.v.) samt varierende opgaver i tilknytning til fakulteternes virksomhed.

Den centrale administration og fakultetsadministrationerne er dele af samme bevillingsområde, fællesområdet. Institut- og studienævnadministrationerne er i bevillingsmæssig henseende en del af de faglige miljøer, som det er deres opgave at bistå med administrativ service.

Det er vigtigt at samspillet mellem de forskellige administrative enheder på universitetet fungerer effektivt og godt. Dette forudsætter, at der findes

- klare og koordinerede mål og strategier for det administrative arbejde,
- et let tilgængeligt, fælles datagrundlag for administrationen og
- en velkvalificeret stab af medarbejdere og ledere med et passende mix af fagligt engagement, overblik, fornyelsesevne og sans for samarbejdets ædle kunst.

Det er svært at opfylde de enkelte forudsætninger og formentlig umuligt at opfylde dem alle på en gang. Men det betyder ikke, at vi skal give op. De afgørende gennembrud og forbedringer kommer ikke af sig selv, men er resultat af stadige forsøg på at gøre tingene bedre. Administrationens forsøg på dette afspejles i en række udviklingsprojekter, som løbende gennemføres. I det følgende gennemgås fire eksempler på administrative udviklingsprojekter fra 1991:

Eksempel 1. Administrationsudviklingsprojektet:

Administrationsudviklingsprojektet blev iværksat i 1989 og sluttede af med en rapport i april 1991.

Projektet havde til formål:

- at tilpasse den administrative service til de forskelli-

- ge opfattelser af behov for og krav til denne service (interne som eksterne),
- at sikre en produktivitetforbedring i administrationen,
- at tilpasse administrationens størrelse til de færre ressourcer, der forventes at være til stede i fremtiden.

Projektet omfattede en detaljeret analyse af de administrative procedurer. Rapporten indeholder anbefalinger om udvikling på en række tværgående områder, nemlig

- opgavefordeling
- ledelsesstruktur
- informations- og beslutningsstruktur
- edb-området
- personaleudvikling.

Eksempel 2. Edb – konverteringsprojektet:

Dette projekt startede efter, at administrationen havde fået nyt edb-udstyr i begyndelsen af 1991.

Projektet gik ud på at konvertere de eksisterende administrative edb-systemer til Oracle. Samtidig blev enkelte nye systemer udviklet.

Konverteringen forventes afsluttet medio 1992. Herefter vil al udviklingskapacitet på edb-kontoret blive sat ind på udvikling af nye on-line systemer, som skal sikre en interaktiv datakommunikation mellem de forskellige administrative miljøer på universitetet.

Konverteringsprojektet omfatter en række faser eller logiske hovedelementer. Det drejer sig om

- Reguleret konvertering af eksisterende registre til Oracle-databasen.
- Synliggørelse af de første resultater over for brugerne.
- Reguleret omprogrammering af eksisterende funktioner.
- Retningslinier for drift.
- Uddannelse af brugere.

Projektet er opdelt i tre delprojekter: Et teknisk-administrativt, et studieadministrativt og et økonomisk administrativt. Det førstnævnte understøtter de to andre.

Eksempel 3. Scan Jour-projektet:

Projektet vedrører indførelse af edb-journalisering i administrationen. Projektet er i første fase begrænset til den centrale administration og fakultetskontorerne. Systemet vil senere kunne udvides til at omfatte institutter m.v., hvis det ønskes.

Følgende elementer er indtil videre indgået i projektet:

- Implementering af Scan Jour-systemet på administrationens edb-anlæg.
- Tilretning af Scan Jour til administrationens konkrete formål.
- Oprettning af tabeller i systemet.
- Undervisning af journalførere.
- Ændring af journalorganisation.
- Forberedelse af afslutning af journalperiode.

Scan Jour-systemet blev taget i brug d. 1. januar 1992.

Systemet forventes på længere sigt udviklet til en platform for elektronisk nyhedstjeneste på universitetet.

Eksempel 4. Projekt vedrørende udvikling af de studieadministrative og økonomisk administrative funktioner:

Dette projekt var en videreførelse af administrationsudviklingsprojektet, jf. eksempel 1.

Projektet er blevet gennemført i en projektorganisation bestående af en styregruppe, to projektgrupper (en for hvert område) samt en støttegruppe for personalepolitik og en edb-støttegruppe.

Projektet skulle resultere i en udviklingsplan for de to områder. Planen skulle omfatte forslag til

- Placering og prioritering af opgaver
- Udviklingsbehov
- Strukturreformer
- Bemandingsplaner
- Personalepolitik.

Der forelå indstillinger til styregruppen fra de to projektgrupper i slutningen af december 1991. Endvidere havde den personalepolitiske gruppe afleveret udkast til en personalepolitisk ramme for administrationen. Endelig forelå der et forslag fra edb-støttegruppen til opbygning af en udviklingsorganisation for adbsystemer.

Styregruppen skal ifølge sit kommissorium sammenfatte projektgruppernes og støttegruppernes indstillinger i en samlet udviklingsplan. Den forventes at foreligge i begyndelsen af februar 1992.

De nævnte projekter er som sagt eksempler på udviklingsaktiviteter, som er gennemført af administrationen i 1991. Hensigten er, at der ud af disse og andre udviklingsinitiativer skal vokse en buket af administrative systemer og serviceydelser, som på tilfredsstillende måde kan indfri de ønsker, som en god universitetsadministration må kunne opfylde her i halvfemserne.