

## Direktørens beretning

I 1992 har Folketinget og Undervisnings- og Forskningsministeren på væsentligt områder revideret det politiske, økonomiske og juridiske grundlag for universiteternes virksomhed. De nye hovedkomponenter i det nye grundlag er:

- \* det politiske delvis nye fysiske opfølgelses- og budgetrammer for en tre-årig periode (kaldt spådsforløbet eller afviklingsløbet)
- \* forskningsrammerne
- \* den nye universitetslov.

Samtidig har ministeren varslet indførelse af nye økonomisystemer senest fra 1995 samt en reform af stillingsmarkederne.

Det er næppe for meget sagt, at disse initiativer tilsammen udgør et væsentligt skub af de højere uddannelser i Danmark, såvel til retsretningen, ider og generelt til begyndelsen af 90'erne.

- \* Nogle grundprincipper for i reformen er:
  - \* styrkelse af institutionelle selvstyre gennem fremskaffelse af beslutningskompetence fra ministeriet til universiteterne.
  - \* styrkelse af ledelsesansvaret.
  - \* (og) en mere sammenhængende af produktivitet og bevillingser.
  - \* en internationalt tilpasset udførelsesstruktur og
  - \* indførelse af nye og/eller tilføjelse fra ministeren - af andre organisationer end den traditionelle statsinstitutioner.

IV det administrative område har ministeriet i samarbejde med institutionerne taget initiativ til en bred udbygning af et administrative ind-informations-system som omfatter på dette område går under betegnelsen VUE-projekter. De nye administrative systemer skal efter den forhængende tidsplan kunne tages i brug d. 1. januar 1995. Efterbladet som arbejdet på projekter er skedes frem, er det indledende blevet klart, at projekter er i klemme både hvad angår tid og økonomi. Det bemærkede år vil vise, om tid og budgetkriterierne kan løses, og som det vil være nødvendigt at revidere arbejdsplanen for VUE-projektet. Der er i udvikning af projekter etableret et professionelt udviklingscenter - VUE-centret -, som har til base på Københavns Universitet.

De offentlige forandringer i grundlaget for universitetets virksomhed påvirker naturligvis i høj grad administrationens arbejdsituation. Det er allerede administrationslovgivningen og den reformer m.v. på Københavns Universitet. Det skal ske parallelt med, at administrationen arbejder videre med udvikling og forbedring af sin egen arbejdsorganisation.

De økonomiske udviklingskoncepter, som 1992 først og fremmest vil være af betydning for projektgruppen, som har arbejdet med at tilpasse institutioner administrative arbejdsopgaver til de nye krav fra universitetets ledelse, vil være af betydning for projektgruppen.

Besides har universitetsloven fra 1992 (1992) fremlagt forslag af en ny generel ledelsesstruktur for administrationen. Efter gennemførelse af projekterne og samtykke fra de nye universiteter, vil der være en række af de nye universiteter, som vil være af betydning for projektgruppen. De nye universiteter vil være af betydning for projektgruppen, og de nye universiteter vil være af betydning for projektgruppen. De nye universiteter vil være af betydning for projektgruppen, og de nye universiteter vil være af betydning for projektgruppen.

I det følgende vil jeg give et kort overblik over projektarbejdet og den nye ledelsesstruktur.

## Projektarbejdet

### Administrativt arbejde

I 1992 indsatte det administrative arbejde, som administrationen havde sat igang i de foregående år. Udviklingsarbejdet har i vint omkring søvne gennemført i form af udviklingsprojekter, som er blevet gennemført i tekniske og administrative arbejder. Til brug ved fremfølgelsen af projekterne er der udarbejdet en introduktion til projektarbejde og et projektreglement. Dokumentation er udarbejdet, som bestod af en del af 3 i form af en introduktion til projektarbejde.

Projektformen giver sig selv af sig selv, og den nye ledelsesstruktur er blevet gennemført. Projektarbejdet er blevet gennemført og foretaget arbejderne, og de nye projekter. Nogle repræsentanter lever under andre, og de nye projekter. Projektet er en slags introduktion, som er blevet gennemført af sin tid skal bruge en del af de nye projekter, og de nye projekter. I modurning af udviklingsarbejdet er der blevet på eksternt udgivet et projektreglement, som giver projektarbejde en anden form, som er blevet gennemført af forskellge universiteter, og de nye projekter. I mange tilfælde vil der være en del af de nye projekter, og de nye projekter. I mange tilfælde vil der være en del af de nye projekter, og de nye projekter.

Projektet vil, hvis det går godt, give de nye projekter og brugere, som arbejder sammen om projekter, og giver dem en følelse af, at de er blevet til resultatene af arbejdet. Der vil være en del af de nye projekter, og de nye projekter. Til sidst vil der være en del af de nye projekter, og de nye projekter.

# Direktørens beretning



## Direktørens beretning

I 1992 har Folketinget og Undervisnings- og forskningsministeren på væsentlige områder revideret det politiske, økonomiske og juridiske grundlag for universiteternes virksomhed. De tre hovedkomponenter i det nye grundlag er

- \* det politiske forlig om faste optagelses- og budgetrammer for en 4-årig periode (kaldt »pladsforliget« eller »flerårsaftalen«),
- \* forskeruddannelsesreformen og
- \* den nye universitetslov.

Samtidig har ministeriet varslet indførelse af nye økonomistyringsprincipper fra 1994 samt en reform af stillingsstrukturen.

Det er næppe for meget sagt, at disse initiativer tilsammen udgør den vigtigste reform af de højere uddannelser i Danmark siden Styrelsesloven blev gennemført i begyndelsen af 70'erne.

Nogle gennemgående træk i reformen er:

- \* styrkelse af det institutionelle selvstyre gennem decentralisering af beslutningskompetence fra ministeriet til institutionerne,
- \* styrkelse af ledelsesansvaret,
- \* (endnu) tættere sammenkædning af produktivitet og bevillinger,
- \* en internationalt tilpasset uddannelsesstruktur og
- \* frihed til – efter særlig tilladelse fra ministeren – at afprøve andre organisationsformer end den traditionelle statsinstitutionsform.

På det administrative område har ministeriet i samarbejde med institutionerne taget initiativ til en fælles udbygning af de administrative edb-informationssystemer. Samarbejdet på dette område går under betegnelsen »VUE-projektet«. De nye administrative systemer skal efter den foreliggende tidsplan kunne tages i brug d. 1. januar 1995. Efterhånden som arbejdet på projektet er skredet frem, er det imidlertid blevet klart, at projektet er i klemme både hvad angår tid og økonomi. Det kommende år vil vise, om tids- og budgetklemmerne kan løses, eller om det vil være nødvendigt at revidere ambitionsniveauet for VUE-projektet. Der er i tilknytning til projektet etableret et professionelt udviklingscenter – VUE-centret –, som har til huse på Københavns Universitet.

De omfattende forandringer i grundlaget for universitetets virksomhed påvirker naturligvis i høj grad administrationens arbejdsituation. Det er således administrationens opgave – bistå Rektor og universitetets øvrige ledelse med i praksis at gennemføre Universitetsloven, flerårsaftalen og ph.d. reformen m.v. på Københavns Universitet. Det skal ske parallelt med, at administrationen arbejder videre med udvikling og forbedring af sin egen arbejdsorganisation.

Det interne udviklingsarbejde har i 1992 først og fremmest været båret af en række projektgrupper, som har arbejdet med at tilpasse konkrete administrative arbejdsområder til dagens krav fra universitetets ledelse, brugere og bevillingsmyndigheder.

Desuden har universitetsdirektøren i efteråret 1992 fremlagt forslag til en ny generel ledelsesstruktur for administrationen. Efter drøftelser i chefgruppen og samarbejdsudvalget er en ny struktur gennemført med virkning fra 1. januar 1993. Nogle af de bærende hensyn bag den nye struktur er, at organisationen skal være enkel og overskuelig, at de administrative enheder skal være stabile og robuste udadtil og fleksible og økonomisk bæredygtige indadtil, og at opgaverne skal løses så tæt ved brugerne som muligt. Desuden er der lagt vægt på at tilpasse den administrative struktur til universitetets fremtidige ledelsesstruktur, således som den er fastlagt i Universitetsloven.

I det følgende redegøres der nærmere for projektarbejdet og den nye ledelsesstruktur.

## Projektarbejdet

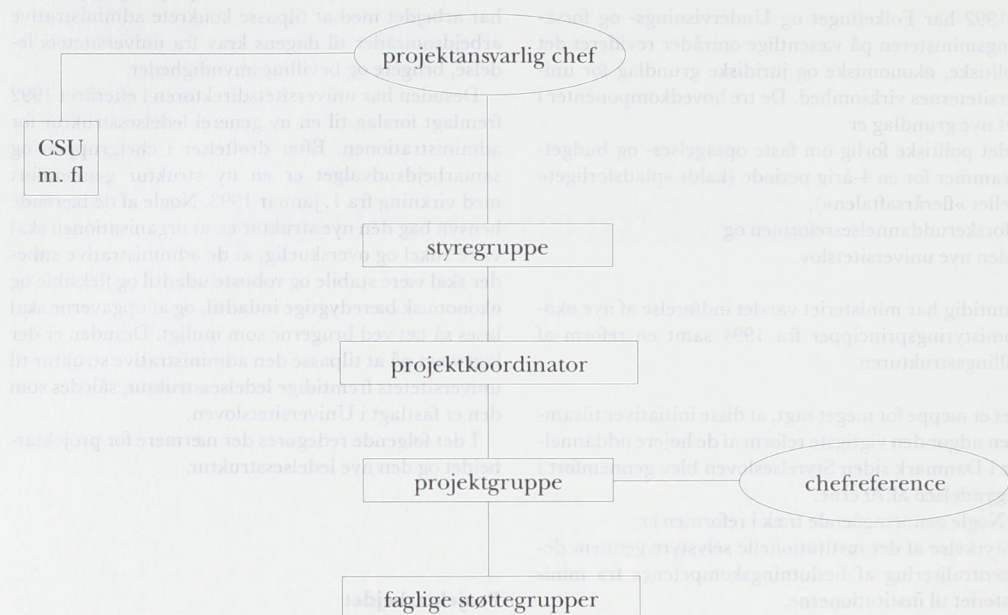
I 1992 fortsatte det udviklingsarbejde, som administrationen havde sat igang i de foregående år. Udviklingsarbejdet har i vidt omfang været gennemført i form af udviklingsprojekter indenfor nærmere bestemte tekniske og administrative arbejdsområder. Til brug ved tilrettelæggelsen af projektarbejdet er der udarbejdet en »Introduktion til projektarbejde« og en »projektdrejebog«. Dokumenterne er publiceret som henholdsvis nr. 2 og 3 i serien »administrationens papirer«.

Projektformen egner sig godt til udviklingsarbejde. I projektgruppen samles folk med forskellig faglig baggrund og forskellige arbejdsmæssige erfaringer. Nogle repræsenterer leverandør-siden, andre aftager-siden. Projektet er en slags miniudgave af det miljø, som til sin tid skal bruge resultaterne af projektgruppens arbejde. I modsætning til udviklingsarbejde, der baseres på ekspertrådgivning eller præfabrikerede modeller, giver projektarbejde mulighed for en umiddelbar konfrontation af forskellige synsvinkler, ideer og interesser. I mange tilfælde udløser konfrontationen nye gode ideer til løsning af de problemer, som projektet vedrører. I enkelte tilfælde får den projektgruppen til at falde fra hinanden.

Projektet vil, hvis det går godt, engagere de medarbejdere og brugere, som arbejder sammen om projektet, og give dem en følelse af fælles ejerforhold til resultaterne af arbejdet. Det koster som regel en del diskussion og ikke sjældent nogle konflikter at nå frem til en enig løsning. Til gengæld er der en større chance for at løsningen holder.



Administrationens projektorganisation kan illustreres således:



Universitetsdirektøren er projektansvarlig chef. Han har det overordnede ansvar for projekternes tilrettelæggelse og tager stilling til anbefalinger fra projektgrupperne. Forinden rådfører han sig med styregrupperne, som består af alle chefer i administrationen.

Projektkoordinatoren hjælper direktøren med den løbende rådgivning og koordinering af projektgrupperne.

Før hvert projekt udpeges en referencechef, som bistår gruppen i praktiske spørgsmål, f.eks. spørgsmål om skrivebistand, tilgang til edb, trykning af rapport m.v. Referencechefen er også med til, sammen med projektlederen, at fremlægge projektets resultater overfor styregruppen.

Projektlederen og de øvrige medlemmer af projektgruppen udpeges af direktøren – eventuelt efter indstilling fra deres respektive tjenestesteder. Det forudsættes, at projektdeltagerne har sat sig ind i projektarbejdsformen. En indføring i arbejdsformen kan fås ved at læse introduktionspapiret og projektdrejebogen.

Projektlederen skal sørge for at projektet ruller i overensstemmelse med kommissorium, tidsplan og arbejdsplan. Hun/han indkalder og leder gruppens møder og sørger for, at resultaterne af gruppens arbejde beskrives – først i projektdatabasen, siden i projektrapporten.

Projektarbejdet skal være med til at bløde grænserne op mellem de enkelte enheder i administrationen og

mellem administrationen og brugermiljøerne. Dette har været et vigtigt bi-formål med projekterne. Ved at sætte medarbejdere fra forskellige kontorer sammen med repræsentanter fra fakulteter og institutter overskrides ikke alene en række organisatoriske grænser, men også en række psykologiske og ideologiske barrierer. Fastlåste meninger og fordomme om »os« og »dem« udfordres og grundlaget lægges for nye samarbejdsrelationer. Målet er at opbygge et fagligt og socialt netværk sideløbende med opbygning af det elektroniske netværk, som i disse år spændes ud mellem universitetets fællesadministration, fakulteter og institutter.

Projektarbejdet danner således ramme om både psykologiske, faglige og politiske processer.

Gennem sin tværinstitutionelle sammensætning, sine tværfaglige problemstillinger og sin uafhængighed af den sædvanlige kommandostruktur har projektgruppen mulighed for at overskride, hvad der måtte findes af barrierer mellem deltagerne i det daglige arbejde og finde frem til koordinerede og effektive løsninger. Dette forudsætter selvfølgelig, at konfrontationerne i gruppen får en konstruktiv udgang og ikke ender i personlige uoverensstemmelser og fjendtlighed. Projektet er et værktøj til at beskrive og konfrontere forskellige ideer, mål og interesser, og nå frem til løsninger på grundlag af rationelle valg og prioriteringer. Projektet er ikke et forum for forhandling mellem f.eks.

ledere og medarbejdere eller administration og brugere. Det er vigtigt at deltagerne er bevidst om dette, da projektet i modsat fald let kan lide skibbrud.

Der er i 1992 gennemført projekter inden for følgende områder:

- \* Administrative edb-systemer
- \* Studieadministration
- \* Budgettering og planlægning
- \* Regnskab
- \* Personale
- \* Bygninger
- \* Rengøring
- \* Information m.v.
- \* Internationale forhold
- \* Valg
- \* Patentering

Der er udarbejdet følgende projektrapporter i 1992:

- \* Udviklingsplan for de studieadministrative og økonomisk administrative funktioner (administrationens papirer nr. 1).
- \* Introduktion til projektarbejde (administrationens papirer nr. 2).
- \* Projektdrejebog (administrationens papirer nr. 3).
- \* Oversigt over administrative udviklingsprojekter august 1992 (administrationens papirer nr. 4).

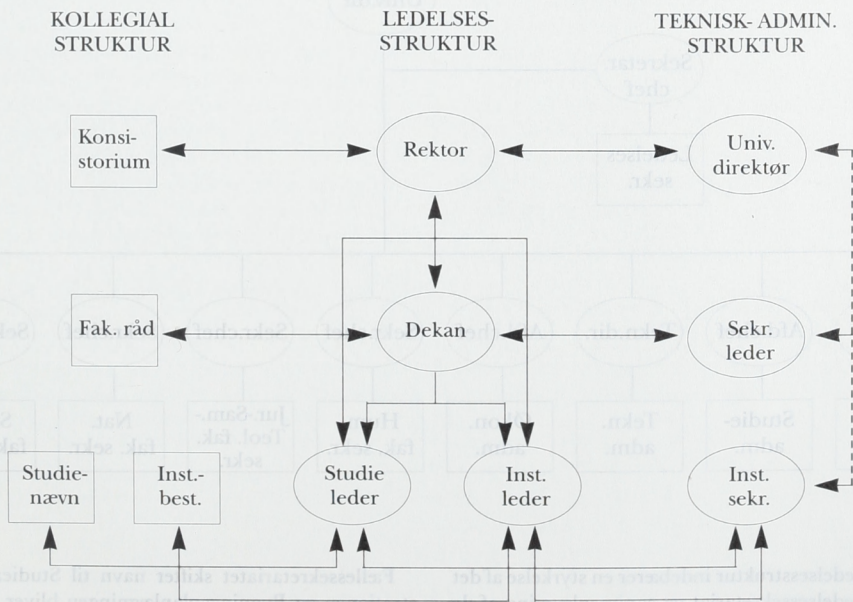
- \* Udvikling af de bygningsrelaterede funktioner – midtvejsrapport (administrationens papirer nr. 5).
- \* Generel ledelsesstruktur for administrationen (administrationens papirer nr. 6).
- \* 1. delrapport fra projektgruppen for ekstern finansiering af 09.10.1992.
- \* Kursuskatalog – Personaleudvikling – Forår 1993 fra Projektgruppen for personaleudvikling.
- \* Rapport fra projektgruppen vedrørende deltidsstuderende og lignende af 29.12.1992.

Projektarbejdet vil fortsætte i de kommende år. Dog må det forventes, at projektorganisationerne vil skrumpe en del ind efterhånden som resultaterne af det igangværende projektarbejde overføres til driftsorganisationen. Samtidig må der forventes at ske en gradvis overførsel af ansvaret for projektarbejdet fra universitetsdirektøren og chefgruppen til de enkelte ledelsesområder og deres udviklingsenheder.

### Ledelsesstrukturen

Den nye universitslov medfører som nævnt omfattende ændringer af universitetets ledelsesorganisation. Den nye ledelsesorganisation kan grafisk illustreres således:

### Københavns Universitet's fremtidige ledelsesorganisation





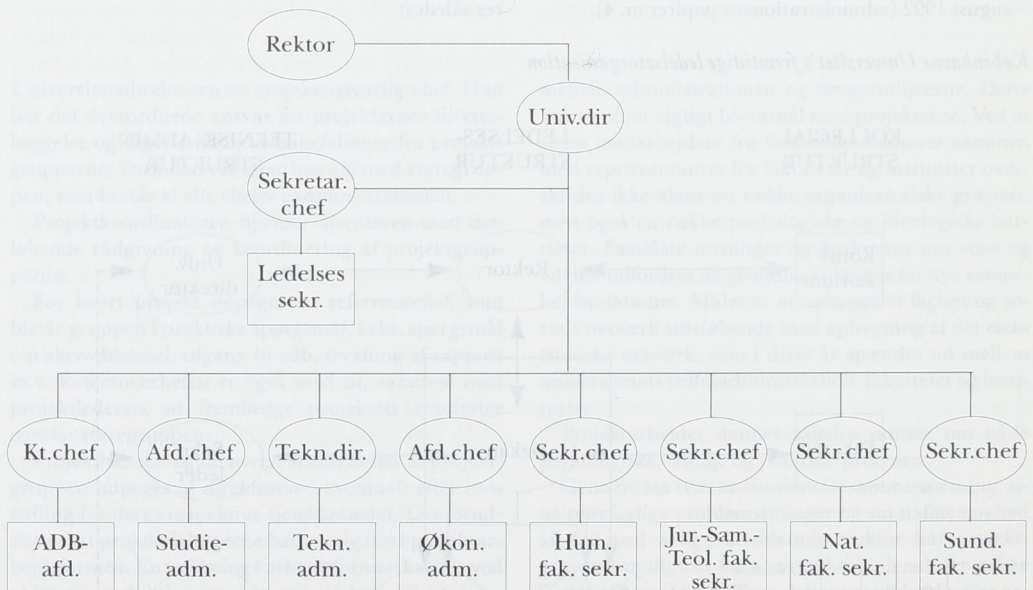
Ledelsesstrukturen er i diagrammet opdelt i tre lodrette søjler, der hver for sig består af tre niveauer.

Den første søjle indeholder den kollegiale struktur. Den omfatter i det øverste niveau Konsistorium, i midterniveauet fakultetsrådene og i grundniveauet institutbestyrelser og studienævn.

Den anden søjle indeholder de valgte ledere: Øverst rektor, i midten dekanerne og for neden institutledere og studieledere.

Endelig angiver den tredje søjle den teknisk-administrative struktur. De tre lag i denne søjle indgår ikke i et strengt over-underordningsforhold, men er knyttet til de valgte ledere i midtersøjlen. Dog er de administrative enheder i Fællesadministrationen, fakultetssekretariatene og institutsekretariatene alle underlagt de generelle regler, som fastlægges af universitetsdirektøren med henblik på at sikre koordineringen af det administrative arbejde på universitetet. Universitetsdirektørens adgang til at fastlægge sådanne regler fremgår af en bemærkning til Universitetsloven, hvori det hedder: »Desuden forudsættes der at være en administration på alle niveauer med en direktør eller administrationschef som øverste chef.«

#### Administrationens ny ledelsesstruktur



Den nye ledelsesstruktur indebærer en styrkelse af det centrale ledelsessekretariat og sammenlægning af de tre økonomirelaterede enheder Økonomisk Sekretariat, Regnskabskontoret og Personalekontoret til en ny Økonomisk administration.

Et af de spørgsmål, som ofte har givet anledning til diskussion på Københavns Universitet er kompetencerforholdet mellem universitetsdirektøren og dekanerne. Den nye lov giver ikke noget klart svar på dette spørgsmål, men overlader det til institutionerne at finde en hensigtsmæssig ordning.

I den nye ledelsesstruktur er problemet løst sådan, at dekanen har den almindelige ledelse af fakultetet. Dekanen bistås af et sekretariat, som ledes af en administrativt ansat sekretariatschef. Sekretariatschefen refererer i det daglige til dekanen, men er underlagt de regler for Københavns Universitet's samlede administration, som fastlægges af universitetsdirektøren. Universitetsdirektøren koordinerer den samlede administration på universitetet gennem fælles systemer og regler, og fører på Rektors vegne tilsyn med den administrative virksomhed på hele institutionen.

Administrationen har hidtil bestået af syv centrale enheder og tre fakultetskontorer. Fremover reduceres antallet af centrale enheder til tre, mens hvert fakultet fremover får sit eget sekretariat.

Den nye ledelsesstruktur kan illustreres således:

Fællessekretariatet skifter navn til Studieadministrationen og Bygningsplanlægningen bliver til Teknisk administration.

En nærmere redegørelse for administrationens nye ledelsesstruktur findes i administrationens papirer nr.

6, »Generel ledelsesstruktur for administrationen«. Her beskrives de enkelte ledelsesområders hovedopgaver, der findes en tidsplan for implementering af den nye struktur og de nye enheders opbygning er illustreret i en række diagrammer.

Det er hensigten at følge beslutningen om ny generel ledelsesstruktur op med beskrivelser af de enkelte afdelingers, kontorers og sekretariaters indre struktur og bemanning. Disse beskrivelser forventes at foreligge i begyndelsen af 1993.

Administrationen vil i fremtiden udarbejde årlige organisationsplaner, funktionsplaner og bemanningsplaner, som redegør for den planlagte udvikling i det

følgende finansår. Endvidere vil der blive udarbejdet årsrapporter, som informerer om aktiviteten i det forløbne år og indeholder nøgletalsanalyser af administrationens virksomhed.

Det overordnede formål med disse dokumenter er at redegøre for, hvordan administrationen i praksis søger at opfylde sin målsætning: **At fremme Københavns Universitet's undervisnings- og forskningsvirksomhed ved at yde teknisk og administrativ service til universitetets ledelse, brugere og samarbejdspartnere.**

*Peter Plenge*