

**Modtager(e):**

Københavns Universitet

**Kopi:**

**Tilsynsrapport – skærpet tilsyn med Københavns Universitet**

17. april 2012

**1. Indledning**

Denne rapport omhandler Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings (tidligere Universitets- og Bygningsstyrelsen) skærpede tilsyn med Københavns Universitet. Tilsynet er iværksat efter anmodning fra Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser (tidligere Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling).

Baggrunden for tilsynet er den såkaldte ”Penkowa-sag”, som kan opdeles i tre spor:

1. Et forskningsfagligt spor.
2. Et bevillingsmæssigt spor.
3. Et forvaltningsmæssigt spor.

I det forskningsfaglige spor er dele af Milena Penkows forskning indbragt for UVVU, der er et uafhængigt klageorgan, der dækker alle videnskabelige forskningsområder. Københavns Universitet har desuden taget initiativ til nedsættelse af en internationalt fagkyndig ekspertgruppe, der gennemgår dokumentationen for hele Milena Penkows videnskabelige produktion.

Det bevillingsmæssige spor, som især vedrører en donation fra en privatfond, er omfattet af Rigsrevisionens rapport fra maj 2011 om tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed ved Københavns Universitet. Rapporten omtales nærmere i afsnit 7 i denne rapport.

Tilbage er det forvaltningsmæssige spor, som behandles i denne rapport.

Den daværende videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen bad den 3. februar 2011 Københavns Universitet om en redegørelse i sagen. Redegørelsen blev afgivet den 9. februar 2011. Redegørelsen gav videnskabsministeren anledning til spørgsmål. Københavns Universitet bad den 19. januar 2011 Kammeradvokaten om at udarbejde en samlet redegørelse. Universitetet afleverede denne redegørelse til ministeriet den 22. marts 2011. Beslutningen om det skærpede tilsyn blev truffet i forlængelse af denne redegørelse.

Københavns Universitet blev orienteret om fokus for det skærpede tilsyn ved Styrelsen for Internationalisering og Universiteters brev af 28. april 2011. Af brevet fremgår blandt andet følgende:

**Styrelsen for Universiteter og Internationalisering**

Bredgade 43  
1260 København K  
Telefon 3395 1200  
Telefax 3395 1300  
E-post ubst@ubst.dk  
Netsted www.ubst.dk  
CVR-nr. 2090 5808

Sagsnr. 11-109077  
Dok nr. 2300502  
Side 1/37

*”Det skærpede tilsyn, er et forvaltningsmæssigt tilsyn, rettet mod de administrative procedurer. Der er tale om et tværgående tilsyn, hvor Universitets- og Bygningsstyrelsen ikke går ind i en bestemt sag, men anlægger et bredt perspektiv ved undersøgelsen af de administrative procedurer. Fokusområder vil især være beskrivelser af procedurer, sags- og arbejdsgange samt beslutningskompetencer.*

*Tilsynets formål er at skabe sikkerhed for, at der på Københavns Universitet er tilstrækkelig klarhed over sagsgange og beslutningskompetencer.”*

Den 18. maj 2011 var videnskabsministeren i samråd om sagen. I den forbindelse oplyste hun blandt andet følgende om det skærpede tilsyn:

*”Et skærpet tilsyn er et tilsyn, hvor ministeriet anlægger en bredere betragtning og ser på, om universitetets forvaltning kan betragtes som velfungerende. Det indebærer bl.a. et tilsyn med procedurer og administrative og ledelsesmæssige ressourcer m.v. [...]*

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 2/37

*Et skærpet tilsyn betyder altså ikke, at ministeriet sætter universitetet under administration, men at ministeriet følger universitetets forvaltning og administrative beslutninger tættere. I praksis kan et skærpet tilsyn gennemføres ved, at universitetet bliver bedt om at forelægge beskrivelser af sin forvaltning og eventuelle planer om tiltag for at rette op på kritisable forhold. Ministeriet vil herefter løbende følge fremdriften i de tiltag, som måtte være besluttet. Ministeriet kan også gennemgå bestemte administrative procedurer eller sagsområder og komme med forslag til forbedringer eller anvisninger på opmærksomhedspunkter.”*

Genstanden for det skærpede tilsyn med Københavns Universitet har således ikke været selve ”Penkowa-sagen”, men de forhold omkring de administrative processer, som sagen afdækkede. Det skærpede tilsyn har taget udgangspunkt i de forhold, der fremgik af Kammeradvokatens redegørelse, som indikerede svagheder eller fravær af præcise administrative og ledelsesmæssige procedurer og systemer. Som eksempler herpå kan peges på processen omkring indstillingen af Milena Penkowa til Elite-Forsk-prisen, hvor mangel på faste procedurer formentlig var medvirkende til, at der opstod uklarheder omkring den ledelsesmæssige stillingtagen, og forløbet omkring den første indlevering af hendes doktordisputats, hvor der ikke var tilstrækkelig opmærksomhed omkring en række forvaltningsretlige forhold.

#### *Formål og tilrettelæggelse*

Det skærpede tilsyn har haft til formål at belyse, hvordan Københavns Universitets organisering fungerer, herunder skabe sikkerhed for, at der på Københavns Universitet er tilstrækkelig klarhed over sagsgange og beslutningskompetencer samt klarhed over, hvordan universitetet sikrer en entydig og gennemsigtig ansvarsplacering i forbindelse med universitetets administrative processer. Samspillet mellem den akademiske ledelse og den administrative ledelsesstreng er ligeledes søgt klarlagt.

Undersøgelsen af Københavns Universitets organisering er baseret på gennemgang af materiale og dokumenter modtaget fra Københavns Universitet, dertil eksempler på sager og drøftelser på tilsynsmøder med den øverste ledelse fra Københavns Universitet. Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har i alt afholdt syv møder med repræsentanter fra Københavns Universitets ledelse.

Tilsynet har omfattet seks fokusområder. Via fokusområderne har tilsynet bevæget sig gennem universitets organisation. Nedenfor følger en kort oversigt fokusområderne.

#### Afsnit 2: Kompetencefordelingen i Københavns Universitets øverste ledelse

Behandlingen af dette fokusområde tog udgangspunkt i Københavns Universitets beskrivelse af rektors ansvar og daglige ledelse.

Kompetenceforholdet mellem rektor, prorektor og universitetsdirektør er søgt belyst.

#### Afsnit 3: Kompetenceforholdet mellem det centrale Københavns Universitet (Fællesadministrationen) og fakulteterne

Der blev taget udgangspunkt i samarbejdet mellem Fællesadministrationen og fakulteterne, herunder eksistensen af formelle instruktionsveje. De opadgående referencelinjer fra fakulteterne til Fællesadministrationen blev drøftet i sammenhæng hermed.

#### Afsnit 4: Kompetencefordelingen på fakulteterne: Forholdet mellem den akademiske og den administrative ledelse

Der blev taget udgangspunkt i organiseringen af den akademiske og administrative ledelse på fakulteterne. Fokus lå på delegationsskrivelser, funktionsbeskrivelser og organiseringen af den administrative ledelse samt administrative medarbejderes referencelinjer.

#### Afsnit 5: Kompetenceforholdet mellem fakulteter og institutter

Der blev taget udgangspunkt i de sagsområder, hvor der sker administration både på fakultets- og institutniveau. Snitfladerne er søgt belyst og universitetet redegjorde for overvejelser om effektiviseringsmuligheder og reorganisering af områderne.

#### Afsnit 6: Kompetencefordelingen på institutterne: Forholdet mellem den akademiske og den administrative ledelse

Der blev taget udgangspunkt i organiseringen af den akademiske og administrative ledelse på institutterne. Fokus lå på delegationsskrivelser, funktionsbeskrivelser og organisering af den administrative ledelse.

#### Afsnit 7: Københavns Universitets opfølgning på Rigsrevisionens rapport om tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed ved Københavns Universitet

Der blev taget udgangspunkt i anbefalingerne i Rigsrevisionens rapport og Københavns Universitets opfølgning herpå. Fokus lå på forretningsgangen inkl. bilag (retningslinjer mv.) for forvaltning af eksternt finansierede projekter, forhold vedr. journalisering, organisering af økonomifunktionen og universitetets arbejde med kompetenceudvikling på økonomiområdet.

Styrelsen for Universiteter og

Internationalisering

Side 3/37

### *Afgrænsning*

Det skærpede tilsyn har centreret sig om Fællesadministrationen og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, dog har generelle perspektiver på universitetets organisering, kompetence- og ansvarsfordeling været inddraget.

Der har været tale om et forvaltningsmæssigt tilsyn, hvor der primært har været fokus på sagsgange og beslutningskompetencer. Tilsynet med universitetets opfølgning på Rigsrevisionens rapport om tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed er blevet vurderet og behandlet på ét møde i oktober 2011. Tilsynet har ikke omfattet undervisnings- eller forskningsmæssige forhold.

Til at håndtere de svagheder og udfordringer ved forvaltningen på Københavns Universitet som ”Penkowa-sagen” har blotlagt, har rektor iværksat en handleplan den 22. marts 2011. Handleplanen skal medvirke til at forbedre forretningsgange, styrings- og regnskabsmæssige principper. Handleplanen er centreret omkring følgende fem indsatsområder:

- 1) Etablering af en studenter-ombudsmand.
- 2) Fagkyndige udvalg ved indstillinger til priser med mindre det strider mod de regler, der gælder for den pågældende pris. Relevante personalemæssige forhold inddrages i den efterfølgende sagsbehandling.
- 3) Gennemgang og eventuel justering af eksisterende ph.d. kurser for at sikre, at grundlæggende regler og fremgangsmåder i relation til forskningsetik, god videnskabelig praksis, datahåndtering/-opbevaring mv. indgår som en fast del af forskeruddannelsen.
- 4) Sikring af adskillelse mellem forskeren og den regnskabsmedarbejder, der varetager bilagskontrol mv. ved regnskab med bevillinger.
- 5) Grundig gennemgang af regelsættet vedr. videnskabelig praksis og mistanke om uredelighed.

Københavns Universitet har supplerende oplyst, at universitetet generelt har skærpet opmærksomheden omkring reglerne og praksis for deorum (krav til offentligt ansatte om at have et omdømme, der er foreneligt med deres stilling). Universitetet handler således fremadrettet aktivt i alle personalesager, hvor Rigsadvokaten har orienteret om, at der er rejst tiltale mod en af universitetets medarbejdere. Den aktive handling ville alt efter sagens beskaffenhed kunne være bortvisning eller suspension.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering støtter handlingsplanen og de supplerende initiativer, der dog ikke har haft en væsentlig rolle i det skærpede tilsyn. Handlingsplanens punkt vedrørende regnskabsmedarbejderes referenceforhold indgår dog i universitetets opfølgning på Rigsrevisionens rapport om tilskudsfinansieret forskning.

### ***Perspektivering og sammenfatning***

Københavns Universitet er en stor og kompleks institution. Universitetet

beskæftiger mere end 9.000 årsværk og arbejder indenfor otte videnskabelige hovedområder. Københavns Universitet er desuden landets største uddannelsesinstitution. Københavns Universitet bestod indtil den 31. december 2011 af 8 fakulteter. Herefter er der 6 fakulteter. De seks fakulteter udbyder tilsammen over 200 uddannelser inden for life science, farmaceutisk videnskab, humaniora, jura, naturvidenskab, samfundsvidenskab, sundhedsvidenskab og teologi. Universitetet har over 36.000 indskrevne studerende på disse uddannelser.

Universitetet har gennem årene været underlagt en række forskellige styreformer. Senest ændrede universitetsreformen i 2003 afgørende ved universiteternes rammevilkår. Reformen erstattede således det daværende system med internt valgte ledere med et system baseret på bestyrelser med eksternt flertal og ansatte ledere.

Universiteterne må i udviklingen af deres organisation tage hensyn til, at forskning og undervisning er baseret på faglige og videnskabelige standarder og normer, der er udviklet over tid og indlejret i den akademiske tradition som værdier og etiske fordringer. Organisatoriske forandringer på universitetsområdet må derfor ske under hensyntagen til de særlige forhold, der præger området og på en måde, der sikrer, at faglige standarder og værdier bringes med ind i en ny organisering.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**  
Side 5/37

Styrelsen finder det på den baggrund naturligt, at man i en stor og bred organisation som Københavns Universitet vil finde organisatoriske forhold, der befinder sig i forskellige udviklingsstadier set i forhold til den situation, som ledelsen arbejder på at opnå.

Et skærpet tilsyn har til formål at afdække mangler og forbedringspotentialer. Selvom der i forbindelse med et tilsyn således er fundet tilfredsstillende forhold, vil disse derfor være underbelyste, når tilsynet sammenfattes i en rapport.

Ved det skærpede tilsyn med Københavns Universitet er der fundet områder, hvor Københavns Universitet med fordel kunne tage initiativ til præciseringer af sagsgange og beslutningskompetencer mv. På mange af områderne er universitetet allerede i gang eller har tilkendegivet, at de vil iværksætte initiativer. De enkelte forhold er gennemgået under de relevante afsnit i rapporten.

Der er dog også fundet en række tværgående forhold i universitetets organisation, som Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder anledning til fremhæve.

Det drejer sig for det første om det forhold, at hele forvaltningsområder organisatorisk er placeret hos rektor, jf. afsnit 2. Dette medfører efter styrelsens opfattelse blandt andet en risiko for, at koordinationen af administrative forhold skydes u hensigtsmæssigt højt op i organisationen. En organisering som den valgte forudsætter delegering og klarhed om, hvilke sager der kræver rektors stillingtagen. Styrelsen finder, at Københavns Universitet løbende bør have fokus herpå.

Forholdet er desuden udtryk for, at der for det andet ikke i Københavns Universitets organisation er en klar opdeling mellem den akademiske og den administrativt faglige ledelsesstreng. Den manglende opdeling genfindes ved overgangen mellem fællesadministration og fakulteter, jf. afsnit 3. Administrative spørgsmål, der ikke håndteres i de såkaldte administrative søjler, går således formelt set via dekanen, når de skal forelægges enheder i fællesadministrationen. Sammenblandingen af den akademiske og den administrativt faglige ledelsesstreng kan efter styrelsens opfattelse medføre en risiko for, at administrative hensyn tillægges utilstrækkelig vægt i den samlede beslutningsproces og kan være en barriere for en let og effektiv sagsgang med fokus på administrative procedurer. Københavns Universitet har tilkendegivet, at universitetet vil være opmærksom på vægtningen af forvaltningsmæssige og administrative hensyn.

Københavns Universitet har for det tredje lagt vægt på koordinering via møder som et vægtigt supplement til lineære referencer, jf. afsnit 2, 3 og 4. Styrelsen finder, at organisationsformen principielt forudsætter, at universitetet er meget bevidst om, at administrativ gennemslagskraft ikke går tabt i diverse mødefora. Det er samtidig afgørende, at møderne foregår under klare, faste og forudbestemte rammer, og at beslutningssgangene omkring koordineringen er klare og velbeskrevne. Det samme gælder procedurerne for tilbagemeldinger fra koordineringsmøderne. Styrelsen har bemærket, at Københavns Universitet har beskrevet procedurer på området. Styrelsen finder, at universitetet løbende bør have fokus på, at procedurerne følges og er ajourførte.

De tre fremhævede forhold er beskrevet nærmere under de relevante afsnit.

Med denne rapport anser Styrelsen for Universiteter og Internationalisering det skærpede tilsyn med Københavns Universitet for afsluttet. Universitetet er dog fortsat underlagt ministerens almindelige tilsyn med universiteterne. Københavns Universitets opfølgning på det skærpede tilsyn og denne rapport vil indgå i Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings tilsyn med universitetet i 2013. Der vil her blive fulgt op på, hvordan Københavns Universitet har forholdt sig til anbefalinger og bemærkninger i rapporten. Styrelsen vil desuden følge op på de initiativer, som universitetet allerede har iværksat eller har tilkendegivet at ville iværksætte som led i det skærpede tilsyn.

## 2. Kompetencefordelingen i Københavns Universitets øverste ledelse

Der vil under dette afsnit være fokus på rektors rolle, koordineringen i den øverste ledelse og samordningen af de administrative forhold, herunder nærmere om universitetsdirektørens rolle.

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Vedtægt for Københavns Universitet
- Forretningsorden for Københavns Universitets bestyrelse
- Instruks for rektor på Københavns Universitet og rektors bemyndigelse af prorektor og universitetsdirektør

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

### *Fordelingen af kompetencer mellem rektor, prorektor og direktør*

Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor ligesom bestyrelsen efter indstilling fra rektor ansætter og afskediger universitetets prorektor(er) og universitetsdirektør, jf. vedtægten § 17.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 7/37

Ledelsesstrukturen på Københavns Universitet er forankret i Universitetsloven og i universitetets vedtægt. Rektor er universitetets daglige leder inden for de rammer, der fastlægges af universitetsloven og bestyrelsen, jf. vedtægten § 20. Rektor er overfor bestyrelsen ansvarlig for, at Københavns Universitet ledes i overensstemmelse med gældende ret og regler for universitetet blandt andet universitetets vedtægt og bestyrelsens forretningsordning.

I medfør af universitetslovens § 14, stk. 1, og vedtægt for Københavns Universitet § 17, stk. 2, har bestyrelsen givet en instruks for rektors daglige ledelse af universitetet. Af instruksen fremgår under punktet 'delegation', at prorektor(er), universitetsdirektøren, dekaner, institutledere og studieledere varetager deres opgaver efter delegation fra rektor. Delegationen er sket skriftligt.

Københavns Universitet har oplyst, at universitetet har valgt en model med en enhedsdirektion, hvor rektor, prorektor og universitetsdirektør udgør den øverste daglige ledelse på centralt niveau. Direktionen er hierarkisk opbygget, så prorektor og universitetsdirektør refererer til rektor. Rektor har den øverste ledelseskompetence i alle sager.

Rektor har i overensstemmelse med universitetslovens § 14, stk. 1, delegeret kompetencen og ansvaret for "Forskning & Innovation" og "Kommunikation" til prorektor, jf. bemyndigelse af prorektor. Prorektors arbejdsopgaver fastlægges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, jf. vedtægten § 26.

Efter universitetslovens § 14, stk. 1, har rektor bemyndiget universitetsdirektøren til at varetage ledelsen af "Koncern-økonomi", "Koncern-IT" og "Campus Plan & Byg," jf. bemyndigelse af universitetsdirektøren. Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har bemærket, at universitetsdirektøren ifølge universitetets vedtægt § 29 leder universitetets administration, men at det af

bemyndigelsen til universitetsdirektøren fremgår, at universitetsdirektøren alene har den øverste ledelsesmæssige beføjelse og ansvaret for de nævnte områder. Delegationen medfører, at det alene er disse tre afdelinger i Fællesadministrationen, der refererer direkte til universitetsdirektøren.

Københavns Universitet har forklaret, at bestyrelsen har valgt at fortolke vedtægten ved at specificere universitetsdirektørens arbejdsområde. Områdefordelingen mellem rektor, prorektor og universitetsdirektør hviler på en bestyrelsesbeslutning. Bestyrelsen skal godkende universitetets organisation, jf. vedtægten § 16, stk. 6. Københavns Universitet har oplyst, at universitetet arbejder på at justere vedtægten, så der bliver overensstemmelse mellem vedtægten og bemyndigelsen af universitetsdirektøren. Det fremgår af det vedtægtsforslag, der nu er sendt til ministeren godkendelse, at universitetsdirektørens arbejdsopgaver fastlægges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor.

Organisationsdiagrammet for Københavns Universitets øverste ledelse visualiserer referencerne for Fællesadministrationens vicedirektører til prorektor og universitetsdirektør i overensstemmelse med rektors delegerationer. Organisationsdiagrammet viser yderligere, at to afdelinger i Fællesadministrationen ”HR & Organisation” og ”Uddannelse” refererer direkte til rektor.

Københavns Universitet har fremført, at den direkte reference for ”HR & Organisation” til rektor blev besluttet for at tilføje det dengang nye område på Københavns Universitet ledelsesmæssig legitimitet. ”HR & Organisation” forventes overført til universitetsdirektøren i forbindelse med opslag af afdelingens vicedirektørstilling. Overførslen sker som led i den løbende tilpasning af arbejdsfordelingen i øverste daglige ledelse (direktionen). Den hidtidige organisering, hvor vicedirektøren for HR&O refererede til rektor, var ifølge Københavns Universitet bl.a. begrundet i ønsket om at sikre et maksimalt strategisk fokus på organisations- og ledelsesudvikling i de første år efter indførslen af et nyt ledelsessystem. De øvrige referenceforhold fra Fællesadministrationen til direktionen bibeholdes.

Københavns Universitet har oplyst, at universitetet – hvis man benytter den terminologi, der er kendt fra andre store ikke-universitære organisationer – er organiseret som en divisionaliseret organisation. Prorektor og universitetsdirektør er i den forstand at betragte som vicekoncernchefer, mens dekanerne fungerer som divisionsdirektører. Københavns Universitet har fremført, at strukturen er almindelig for meget store virksomheder.

Københavns Universitet har tillige fremført, at det er almindeligt ved denne organisationsmodel at fordele stabsreferencerne på koncerndirektørerne, der her er rektor, prorektor og universitetsdirektør. Universitetet vil også i fremtiden opretholde, at stabsreferencerne er fordelt på medlemmerne af den øverste ledelse.

Københavns Universitet har videre oplyst, at kompetencefordelingen udspringer af en organisationsanalyse fra 2006 og en organisationsprincipplan fra 2007.



Referencefordelingen er udtryk for en linjeorienteret kompetencefordeling, hvor der på øverste niveau er etableret en enhedsdirektion. Når det er valgt at fordele linjereferencerne fra vicedirektørerne/sekretariatschefen i Fællesadministrationen til de tre medlemmer af direktionen skyldes det først og fremmest et ønske om at skabe en så sammenhængende organisation, som muligt, hvor Fællesadministrationen indgår som en naturlig ressource i direktionens ansvar for at sikre universitetets strategiske udvikling.

#### *Fællesadministrationen*

Fællesadministrationen har overordnet tre funktioner, som alle medvirker til at koordinere på tværs og til at sikre varetagelsen af hensynet til den samlede organisation. Fællesadministrationen rådgiver direktionen i strategiske sager og bistår ved formuleringen af ”policy” og handlepunkter i forbindelse med udarbejdelse af for eksempel udviklingskontrakter. Fællesadministrationen sikrer og forestår driften og løsningen af konkrete opgaver, hvor den er tildelt ansvar herfor, og Fællesadministrationen udøver legalitetskontrol på dens respektive fagområder i forhold til den samlede organisation.

Fællesadministrationen er organiseret i syv afdelinger og et sekretariat, der ledes af vicedirektører og en sekretariatschef. Vicedirektørerne i Fællesadministrationen refererer til enten rektor, prorektor eller universitetsdirektør, jf. den valgte kompetencefordeling i direktionen.

#### *Mødefora for koordinering*

Som følge af den valgte organisering sker koordinering i høj grad på møder. Den vigtigste koordinering finder sted i følgende ledelsesfora:

- Direktionsmøder, hvor rektor, prorektor og universitetsdirektør mødes ugentligt. Her behandles direktionsnære sager, pressemæssige forhold og sager forelagt af vicedirektørerne, ligesom der sker forbehandling af sager til Ledelsesteamet.
- Ledelsesteamet, hvor rektor, prorektor, universitetsdirektør og dekaner mødes hver 14. dag. Dette forum forbinder direktionen med fakultetsledelsen. I Ledelsesteamet behandles sager af strategisk karakter og mere principielle opgaver af administrative karakter.

Frem til sommeren 2011, det vil sige indtil midt i tilsynsforløbet, fandtes yderligere to vigtige koordineringsfora:

- Direktørkoordineringen, hvor universitetsdirektør og den øverste administrative chef fra hvert fakultet mødtes hver 14. dag. I relation til Ledelsesteamet skulle direktørkoordineringen sikre administrativ forankring og implementering af sager behandlet i Ledelsesteamet.
- FA-12, hvor rektor, prorektor og universitetsdirektør mødtes med vicedirektørerne for Fællesadministrationen. FA-12 var et uformelt mødeforum, der mødtes hver 14. dag og stod for koordinering på tværs af universitetet.

Københavns Universitet har oplyst, at Direktørkoordineringen og FA-12 i sommeren 2011 er blevet sammenlagt til ét forum, Administrativ Ledelse.

- Administrativ Ledelse består af rektor, prorektor, universitetsdirektør og de otte vicedirektører/sekretariatschefer for Fællesadministrationen og de otte fakultetsdirektører/sekretariatschefer.

Københavns Universitet har oplyst, at universitetets ledelse vurderede, at Direktørkoordineringen og FA-12 ikke fungerede tilstrækkeligt sammenhængende. Universitetets ledelse forventer, at der med sammenlægningen af Direktørkoordineringen og FA-12 til Administrativ Ledelse bliver skabt en større effektivitet og sammenhæng i beslutningsgange og administration.

Administrativ Ledelse skal blandt andet være med til at udvikle en stadig mere effektiv drift. Det er samtidig universitetets hensigt, at Administrativ Ledelse skal tage sig af administrative opgaver, så Ledelsesteamet kan koncentrere sig om strategiske og mere akademiske spørgsmål. Københavns Universitet forventer, at det nye forum styrker koblingen mellem de administrative direktører og den øverste ledelse.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 10/37

### ***Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings bemærkninger***

Københavns Universitet har valgt en organisering, hvor de forskellige dele af universitetets øverste administration refererer til forskellige personer i universitetets ledelse. Denne organisering adskiller sig fra organiseringen af en del af de øvrige danske universiteter, hvor universitetsdirektøren har ansvaret for hele administrationen.

Det er Styrelsen for Universiteter og Internationalisering opfattelse, at den organiseringsform, som Københavns Universitet har valgt, forudsætter, at en række betingelser opfyldes.

#### ***Opgavefordeling i direktionen***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder, at placeringen af hele forvaltningsområder hos rektor, medfører risiko for en u hensigtsmæssig forskydning af rektors fokus fra akademiske forhold til ledelse af dele af administrationen. Styrelsen finder derfor, at en organisering som den valgte forudsætter delegering og klarhed om, hvilke sager der kræver rektors stillingtagen. Styrelsen finder, at Københavns Universitet løbende bør have fokus herpå.

Styrelsen bemærker, at rektor kan gå ind i alle administrative sager, som rektor har interesse for. Selvom universitetet finder, at der er behov for særlig ledelsesmæssig opmærksomhed på visse områder, forudsætter det altså ikke, at rektor påtager sig det administrative ansvar for hele området.

#### ***Administrativ sammenhæng og gennemslagskraft***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder, at opdelingen af Fællesadministrationens referenceforhold til rektor, prorektor og universitetsdirektør forudsætter, at Københavns Universitet er meget opmærksom på at sikre sammenhæng i administrationen, så polarisering og manglende

koordinering modvirkes.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder, at den valgte organisering, hvor der ikke er en klar opdeling mellem den forskningsfaglige og den administrativt faglige ledelsesstreng, desuden forudsætter procedurer, der sikrer, at administrative hensyn tillægges tilstrækkelig vægt i den samlede beslutningsproces. Københavns Universitet har tilkendegivet, at universitetet vil være opmærksom på vægtningen af forvaltningsmæssige og administrative hensyn.

#### *Koordinering*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret sig, at den valgte organisering indebærer, at koordineringen inden for det administrative område finder sted mellem rektor, prorektor og universitetsdirektør. Det vil sige, at koordineringen mellem de forskellige administrative områder foretages på højeste organisatoriske niveau og kan forudsætte, at rektor og prorektor har indgående kendskab til administrative enkeltsager.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har bemærket, at Københavns Universitet henover sommeren 2011 har valgt at sammenlægge Direktørkoordineringen og FA-12 til ét forum, Administrativ Ledelse. Styrelsen finder det positivt, at Københavns Universitet løbende evaluerer organisationen og afprøver nye veje til forbedret koordinering, styrket administration og effektivitet.

Københavns Universitet har lagt vægt på koordinering via møder som supplement til lineære referencer. Styrelsen finder, at dette i principiel henseende i særlig grad forudsætter, at beslutningsgangene omkring koordineringen er klare og velbeskrevne. Det samme gælder procedurerne for tilbagemeldinger fra koordineringsmøderne. Styrelsen har bemærket, at Københavns Universitet har beskrevet procedurer på området. Styrelsen finder, at universitetet bør have fokus på, at procedurerne følges og er ajourførte. Styrelsen opfordrer desuden til, at universitetet overvejer, hvordan der indenfor den valgte organisering på sigt kan skabes klarere og mere entydige referenceforhold.

### **3. Kompetenceforholdet mellem det centrale Københavns Universitet (Fællesadministrationen) og fakulteterne**

Dette afsnit vedrører snitfladen mellem Fællesadministrationen og fakultetsadministrationen, herunder hvordan kompetencefordelingen mellem de to niveauer er fastlagt, samt hvordan koordinering og samordning af administrative forhold og praksis på tværs af niveauerne sikres. Fokus vil ligge på retningslinjerne for samarbejdet mellem de to administrative niveauer.

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Organisationsanalysen fra 2006
- Organisationsprincipplan fra marts 2007
- Håndbog i fælles ledelses- og samarbejdsfora
- Mødekalender fra marts 2011 til december 2011
- Dagsorden og referater fra møder i Ledelsesteamet, Direktørkoordineringen og FA-12
- Dekaninstruks
- Retningslinjer for rektors delegation af ledelseskompetence
- Ansættelsespolitik for ledere
- Personalepolitikken
- Sagsnotat vedrørende organisation
- Notat om organisering af administration og service (de 8 søjler)

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 12/37

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

#### *Rammer for dekanerne*

Af vedtægtens § 23 fremgår, at rektor er øverste ansættelsesmyndighed. I vedtægten bestemmes, at rektor ansætter og afskediger dekanerne. Inden for rammerne i universitetsloven, delegerer rektor opgaver til dekanerne, hvor det findes hensigtsmæssigt, jf. vedtægten § 24.

Dekanen leder fakultetet og sikrer sammenhæng mellem forskning og uddannelse samt myndighedsbetjening. Dekanen har ansvaret for kvaliteten af fakultetets uddannelse, undervisning og myndighedsbetjening og den tværgående kvalitetsudvikling inden for disse områder, jf. vedtægten § 25.

Københavns Universitet har oplyst, at ansvarsfordelingen på fakulteterne tager afsæt i ledelsesstrengen. Rammerne for ansvarsfordelingen er blandt andet fastlagt i følgende regelsæt ”Vedtægt for Københavns Universitet”, ”Retningslinjer for rektors delegation af ledelseskompetence”, ”Regnskabsinstruks for Københavns Universitet” og ”Dekaninstruksen for Københavns Universitet”.

Københavns Universitet har forklaret, at universitetet – hvis man benytter den terminologi, der benyttes i andre store, men ikke-universitære organisationer – er en divisionaliseret organisation. De otte fakulteter fungerer som divisioner, der ledes af dekaner. Dekanerne har direkte reference til rektor. Dekanerne udgør sammen med rektor universitetets øverste akademiske ledelse. Af dekaninstruksen pkt. 12 følger, at dekanen skal inddrage rektor i særlig

vidtrækkende eller principielle sager, herunder også sager af rent akademisk karakter.

De nærmere regler for dekaner findes i vedtægten for Københavns Universitet kapitel 5 og dekaninstruksen. Rektor har i medfør af vedtægtens § 24 delegeret en række opgaver til dekanerne.

Det fremgår af dekaninstruksen, at dekanerne overfor rektor er ansvarlige for, at fakulteterne ledes i overensstemmelse med gældende lovgivning, interne regler og konkrete beslutninger truffet af rektor. Dekanerne skal sikre videreformidling og udmøntning af rektors beslutninger. Dekanerne har således ansvaret for fakulteternes ledelse, faglighed og organisation. Dekanerne repræsenterer fakulteterne og står for kontakten til omverdenen. Dekanerne skal sørge for orientering og inddragelse af rektor, samt udformning af strategi og fakultetsaftale. Dekanerne har ligeledes opgaver inden for økonomi og kan bemyndiges til at godkende eksterne samarbejdsaftaler.

Dekanerne mødes med rektor, prorektor og universitetsdirektør i Ledelsesteamet. I dette forum træffes principielle ledelsesbeslutninger inden for de rammer bestyrelsen har udstukket som følge af strategi og budget.

#### *Administrativ organisering*

Københavns Universitet har oplyst, at universitetets administration foregår på flere niveauer. Centralt er administrationen samlet i Fællesadministrationen. Decentralt foregår administrationen i fakultetssekretariater og på institutadministrationer. Kompetencen til at behandle og afgøre sager ligger som udgangspunkt på fakultetsniveau, medmindre der er fastsat fælles retningslinjer på området eller spørgsmålet vedrører legalitet.

Administrationen er overordnet organiseret i otte søjler. Københavns Universitet har oplyst, at søjlerne kæder administration og service sammen ned gennem organisationen samtidig med, at administrationen på fakulteter og institutter understøttes. Søjlestrukturen skaber efter universitetets opfattelse en systematisk og sammenhængende administration med vægt på ensartethed og effektivitet. Organisationsformen er samtidig med til at sikre, at variationen mellem de videnskabelige miljøer bevares og understøttes.

#### *Fællesadministrationen*

Københavns Universitet har oplyst, at Fællesadministrationen udfører generel administration og medvirker ved udarbejdelsen af fælles retningslinjer. Fællesadministrationen bistår fakulteter og institutter med ekspertise og specifikke kompetencer i det administrative arbejde. Derudover fører Fællesadministrationen legalitetskontrol med den samlede organisation, medmindre andet er konkret delegeret til en anden instans på universitetet.

Københavns Universitet har forklaret, at opgaver er henlagt til det centrale niveau ud fra strategiske, juridiske og formelle hensyn. Ved den valgte organisering tilgodeses hensynet til varetagelsen af den samlede organisations strategiske hensyn, stordriftsfordele, samling af specialkompetencer og sikring af ensartede procedurer.

Fællesadministrationen er organiseret i syv afdelinger og et sekretariat, der hver ledes af en vicedirektør/sekretariatschef. Fællesadministrationens afdelinger refererer i overensstemmelse med rektors bemyndigelser til enten rektor, prorektor eller universitetsdirektør. To afdelinger refererer direkte til rektor.

Københavns Universitet har oplyst, at Fællesadministrationen principielt er knyttet til og dermed får sin organisatoriske legitimitet fra den øverste daglige ledelse, hvor rektor har det samlede ansvar. Fællesadministrationen handler således på vegne af rektor, prorektor og universitetsdirektør, når den i dagligdagen enten rådgiver fakultetssekretariatene, træffer afgørelser eller konkluderer sager.

#### *Fakultetssekretariatene*

På fakultetsniveau råder dekanerne over fakultetssekretariat, der udgør fakulteternes fællesadministration. Fakultetssekretariatene ledes af en fakultetsdirektør/sekretariatschef, der refererer til dekanen.

Fakultetssekretariaternes hovedopgave er at bistå dekanaterne og understøtte fakulteternes kerneopgaver inden for forskning, undervisning, videndeling og formidling. Fakultetssekretariatene betjener yderligere ledelses-, samarbejds- og koordinationsfora. Forvaltningsområder inden for økonomi, HR & Rekruttering, studie- og Ph.d.-administration er blandt andet henlagt til fakultetsniveauet. Lederen for hver afdeling refererer til fakultetsdirektøren, der har det overordnede ansvar for fakultetets administration.

Kompetencen i alle konkrete sager og spørgsmål ligger på fakultetsniveau, når forholdet holder sig indenfor gældende ret og universitetets fælles retningslinjer. Det er fakultetssekretariaternes opgave at sikre, at fakultetets samlede administration er baseret på fælles regler og retningslinjer. Tvivl på fakulteterne behandles og afklares centralt. Initiativ til afklaring kan tages både af fakulteterne og fra centralt hold. Fakultetssekretariatene rådgiver og vejleder institutter og centre inden for fakultetssekretariaternes område i det omfang, opgaverne er henlagt til dette niveau.

Som følge af universitetets divisionaliserede organisering referer fakultetssekretariatets afdelinger ikke ind i Fællesadministrationen. Københavns Universitet har forklaret, at kommunikationen mellem fakulteterne og Fællesadministrationen formelt foregår ved, at enheden i fakultetssekretariatet henvender sig til fakultetsdirektøren, når enheden ønsker en sag forelagt. Fakultetsdirektøren kan gå til dekanen, der kan fortsætte til rektor. Når beslutningen i den relevante sag foreligger, følges samme kæde tilbage til fakultetssekretariatsenheden.

#### *Administrations søjlerne fra Fællesadministrationen til fakultetsniveauet*

Administrationen på Københavns Universitet er organiseret i følgende søjler: 1) "Ledelse og ledelsesbetjening", 2) "Uddannelse", 3) "Økonomi", 4) "HR & Organisation", 5) "IT", 6) "Bygninger og campus", 7) "Forskning og Innovation", 8) "Kommunikation". Vicedirektøren/sekretariatschefen har et søjleansvar for processerne indenfor hver søjle. I søjlerne løses koordinationsopgaver.

Københavns Universitet har oplyst, at ekspertisen i søjlerne som udgangspunkt findes på øverste niveau. Opstår der således et spørgsmål i en søjle kører spørgsmålet op gennem søjlen til "eksperterne". Københavns Universitet har forklaret, at der er megen interaktion, og at mange processer kører direkte mellem de to administrationsniveauer inden for foråene i søjlen. Københavns Universitet har oplyst, at der ikke er instruktionsbeføjelse i søjlerne, og at der dermed ikke kan gives ordrer ned gennem søjlerne.

Københavns Universitet har yderligere oplyst, at søjlerne befinder sig i forskellige udviklingsfaser. Søjlernes varierende struktur og udvikling skyldes, at nogle af institutionerne er forholdsvis nye på universitetet. Københavns Universitet har desuden forklaret variationen i procedurer og retningslinjer med, at de søjleansvarlige frit kan vælge navne til procedurerne i søjlerne. Det fører efter universitetets opfattelse til, at de samme procedurer har forskellige navne. Forskelle i struktur og retningslinjer kan yderligere begrundes med, om søjlen dækker et kerneydelsesnært område eller et driftsområde.

Københavns Universitet har i forlængelse heraf oplyst, at de otte søjler har faste stående udvalg med deltagere fra både fakultetet og Fællesadministrationen. I disse udvalg er der mulighed for videndeling. Udvalgene arbejder efter kommissorier, og der udarbejdes dagsorden, mødemateriale og referat.

Fællesadministrationen afholder yderligere temamøder med fakulteterne. Det ligger i legalitetskontrollen, at Fællesadministrationen spørger fakulteterne, om de oplever gennemgående problemer. På baggrund af svarene bliver det overvejet, om ensartede problemstillinger kan centraliseres.

Københavns Universitet har oplyst, at søjlerne understøtter den tidligere beskrevne kompetencefordeling mellem Fællesadministrationen og fakultetsniveauet. Kompetencen findes som udgangspunkt decentralt, dog gælder visse undtagelser. Københavns Universitet har fremhævet, at den decentrale kompetence som udgangspunkt ikke er eksklusiv, idet rektor kan foretage indgriben i den decentrale kompetence.

Københavns Universitet har oplyst, at universitetet er i gang med en proces, hvor medarbejderne i højere grad specialiseres og samles i større faglige fællesskaber. Søjlerne er en del af den dynamiske udvikling, hvor medarbejdere knyttes tættere til en søjle og dermed refererer til en overordnet i administrationen. Retningslinjer, vejledning og politikker er tilgængelige for universitetets ansatte på universitetets intranet.

### ***Styrelsen for Universiteters og Internationaliserings bemærkninger***

Det er styrelsens opfattelse, at en organisation, som den der er valgt på Københavns Universitet, principielt kræver meget præcise beskrivelser af referenceforholdene. Universitetet har valgt en struktur, hvor kompetencen ligger ude på fakulteterne medmindre, der er tale om legalitet eller fællesretningslinjer, og hvor der ikke i søjlerne er instruktionsret fra det centrale og ud. Koordinationen er således i højere grad baseret på møder end referencelinjer.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder det hensigtsmæssigt, at Københavns Universitet har udarbejdet dokumenter, der redegør for divisionsorganiseringen og søjlestrukturen, og dermed har foretaget en overordnet klarlægning af organisationen. Styrelsen finder, at universitetet bør have fokus på, at procedurerne følges og er ajourførte. Universitetet bør ligeledes være opmærksom på behovet for, at universitetets medarbejdere er informeret om ovenstående.

#### *Integreret akademisk og administrativ ledelse*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret sig, at Københavns Universitet har valgt en organisationsform, hvor den akademiske ledelse er inddraget i den administrative forvaltning, idet afklaringsvejen ved tvivl i forhold til løsningen af principielle konkrete administrative spørgsmål, der kræver redegørelse af Fællesadministrationen, går op gennem dekanen. Dette valg kan efter styrelsens opfattelse være en barriere for en let og effektiv sagsgang med fokus på administrative procedurer. Københavns Universitet bør derfor være opmærksom på, at dette undgås.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 16/37

#### *Klarhed vedrørende kompetencer på administrationens forskellige niveauer*

Københavns Universitet har valgt, at administration foregår på tre niveauer. Universitetet skal derfor have fokus på, at det er tydeligt for ansatte og eksterne, hvilket administrationsniveau der behandler en konkret sag.

Det er afgørende for universitetets samarbejde med eksterne parter, at der ikke hersker tvivl om, hvilket niveau der forhandles og samarbejdes med. Københavns Universitet skal derfor også have fokus på, hvilket niveau der kan udtale sig i en konkret sag, så universitetet fremstår som en samlet og sammenhængende organisation.

Københavns Universitet har valgt, at der i de otte administrative søjler ikke er instruktionsbeføjelse. Den dialogorienterede struktur forudsætter principielt stor klarhed omkring kompetence, sparringsmuligheder og arbejdsgange. Der må ikke herske tvivl om sagens håndtering og kompetence, når sagen går fra fakultetsniveau til Fællesadministrationen. Københavns Universitet kan med fordel forsætte med at tydeliggøre dette.

#### *Overgangen mellem Fællesadministrationen og fakultetsniveauet*

Det er styrelsens opfattelse, at Københavns Universitet med fordel kan tydeliggøre de administrative søjlers funktion overfor medarbejdere, hvor det er relevant. Universitetet kan i den forbindelse skabe større klarhed over muligheden for videndeling i søjlerne og dermed modvirke, at der opstår et kommunikationstomrum mellem de administrative niveauer. På den måde kan der tages effektivt hånd om problematiske forvaltningsområder og skabes en fælles forståelse af løsningsfeltet.

#### *Mødefora*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret, at Københavns Universitet har valgt en organisationsform, hvor koordinationsfora og møder er valgt ved siden af et begrænset antal nedskrevne referencelinjer.



Organisationsformen forudsætter principielt, at universitetet er meget bevidst om, at administrationens gennemslagskraft ikke går tabt i søjlernes fora. Det er samtidig afgørende, at møderne foregår under klare, faste og forudbestemte rammer.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering er opmærksom på skabelsen af det nye forum ”Administrativ Ledelse”, hvor universitetets administrative ledere mødes direkte med den øverste ledelse. Styrelsen finder det hensigtsmæssigt, at Københavns Universitet hermed har skabt et samlet forum for ledere af universitetets administration, og forventer, at forummet har en samlende virkning på administrationen.

#### **4. Kompetencefordelingen på fakulteterne: Forholdet mellem den akademiske og den administrative ledelse på fakulteterne**

Dette afsnit er rettet mod forholdene internt på fakulteterne. Fokus vil særligt være på organiseringen af den administrative ledelse på fakultetsniveau, herunder dekanens delegationsskrivelser til administrative ledere og på opadgående referencelinjer for disse og deres medarbejdere.

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Organisationsdiagram for Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Opgavebeskrivelse for fakultetssekretariatets afdelinger
- Oversigt over råd og nævn
- Fakultetsorganigrammer med liste over administrative ledere
- Notat om delegationsforholdene på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Dekanens delegation til fakultetsdirektøren
- Eksempel på stillingsopslag, ansættelseskontrakt og funktionsbeskrivelse for en personalechef på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Fakultetsaftale for Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Strategi for Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 18/37

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

Den nærmere behandling af de interne forhold på fakulteterne er foretaget med udgangspunkt i Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet har været det naturlige valg for undersøgelserne som følge af den forudgående sag. Københavns Universitet er blevet opfordret til at komme med supplerende oplysninger i de tilfælde, hvor Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ikke er repræsentativt for universitetets øvrige fakulteter.

Københavns Universitet har forklaret, at organiseringen kan variere som følge af fakulteternes størrelse og afhængigt af, om fakulteterne er organiseret med institutter eller ej, hvilket er et udtryk for at organiseringen er fagligt funderet.

##### *Organiseringen af den akademiske ledelse på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet*

Dekanen for Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet har udpeget tre prodekaner til at bistå sig i den daglige ledelse af fakultetet. Visse ledelseskompetencer på personaleområdet er i den forbindelse delegeret til prodekanen for forskning. Dekanen, de tre prodekaner og fakultetsdirektøren udgør dekanatet, der er fakultetets øverste ledelse.

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet består herudover af et fakultetssekretariat, tolv institutter og tre centre.

Institutterne udbyder uddannelse til universitetets studerende og danner rammen om forskningen på det sundhedsvidenskabelige område på universitetet. Københavns Universitet har oplyst, at der eksisterer institutter på seks ud af otte fakulteter, mens de to resterende fakulteter er enhedsfakulteter. Institutterne

ledes af institutledere, der refererer til dekanen.

På Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet tages de overordnede strategiske og økonomiske beslutninger af et ledelsesteam. Det ændrer ikke ved, at dekanen formelt og reelt har beslutningskompetencen i henhold til ledelsesstrukturen og ikke fakultetets ledelsesteam. Ledelsesteamet består af dekanatet, fakultetsdirektøren, de syv prækliniske institutledere og afdelingslederen for eksperimentel medicin. Forummet mødes hver 14. dag.

De fem kliniske institutledere mødes tre gange månedligt med prodekanerne for forskning og uddannelse, for at drøfte problemstillinger inden for uddannelse og forskning på det kliniske område. Dekanen og fakultetsdirektøren deltager en gang om måneden.

To til tre gange årligt mødes dekanatet med alle institutledere.

Københavns Universitet har oplyst, at ledelsesteamet på fakultetsniveau generelt gennem information, drøftelser og beslutninger sikrer sammenhæng og koordinering på fakultetets område.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**  
Side 19/37

*Den administrative organisering på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet*  
Fakultetssekretariatet på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet består af ni administrative afdelinger. Dertil kommer en driftsafdeling, betegnet Campus service SUND. Fakultetssekretariatet og driftsafdelingen refererer direkte til fakultetsdirektøren, der har ansvaret for alle administrative funktioner. Fakultetsdirektøren refererer til dekanen.

Organiseringen, hvor hele fakultetets administration refererer direkte til fakultetsdirektøren, adskiller sig fra den organisationsform, der er valgt på universitetets øverste niveau. Københavns Universitet har oplyst, at der på fakulteterne er frihed til at vælge den organisationsform, der fungerer bedst. Det samme gør sig gældende ved fastlæggelsen af referencelinjer fra fakultetssekretariatets afdelinger til dekanatet.

Københavns Universitet har oplyst, at de fleste fakulteter er opbygget og organiseret som Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.

#### *Fakultetssekretariatets opgaver*

Fakultetssekretariatet varetager administrative opgaver på fakultetets område. Inden for studie-, Ph.d.-administration og eksamen varetages samtlige opgaver af fakultetssekretariatet efter det af universitetet oplyste. Det medfører, at der på disse områder ikke sker administration på institutniveau. Det bemærkes, at universitetets administrative søjler inden for samtlige otte områder inkluderer fakultetsniveauet.

Kompetencen til at behandle sager ligger som udgangspunkt på fakultetsniveau medmindre, der er fastsat fælles retningslinjer, eller der er tale om legalitet. Tvivl på fakulteterne behandles centralt. Initiativ til afklaring af tvivlsspørgsmål kan tages både på fakultetsniveau og centralt.

### *Rammer for fakultetsdirektøren*

I henhold til rektors delegation af ledelseskompetence, har dekanen den 30. august 2011 delegeret sin kompetence omkring personaleadministration for det administrative personale til fakultetsdirektøren. Universitetet har forklaret, at kompetencen har været delegeret siden fakultetsdirektørens ansættelse i 2006, men at fakultetet ikke har været opmærksomt på, at der ikke fandtes en formel delegation. Københavns Universitet har oplyst, at der ikke herudover eksisterer yderligere delegerationer til fakultetsdirektøren. Den nærmere fastlæggelse af fakultetsdirektørens arbejdsopgaver og rammer følger af stillingsopslag, ansættelseskontrakt og den uskrevne stillingsfuldmagt samt mere formelle dokumenter og instrukser for særlige områder. Københavns Universitet har oplyst, at fakultetet arbejder på at udforme en funktionsbeskrivelse for fakultetsdirektøren.

### *Rammerne for afdelingschefer*

Københavns Universitet har oplyst, at rammerne for fakultetssekretariatets afdelingschefer ligeledes skal findes i stillingsopslag, ansættelseskontakt og den uskrevne stillingsfuldmagt. Hertil findes eventuelt funktionsbeskrivelser og selvfølgelig mere formelle dokumenter og instrukser som for eksempel regnskabsinstruksen.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 20/37

Københavns Universitet har oplyst, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet i øjeblikket er ved at udarbejde funktionsbeskrivelser for alle administrative områdeledere. Universitetet har oplyst, at funktionsbeskrivelserne vil blive ajourført årligt i forbindelse med MUS-samtaler eller efter behov. Efter universitetets forklaring, er lignende funktionsbeskrivelser under udarbejdelse for prodekanerne. En delegationsskrivelse omkring de ledelseskompetencer, dekanen har delegeret til prodekanen for forskning, er ligeledes under udarbejdelse.

Københavns Universitet har forklaret, at afdelingschefer og medarbejder på fakultetsniveau kan udfylde de rammer, der er fastlagt af Fællesadministrationen. Så længe de ansatte på fakultetsniveau holder sig inden for loven, universitetets fælles retningslinjer og overordnet truffne ledelsesbeslutninger, har niveauet kompetence til at behandle og konkludere sager og spørgsmål. Ved tvivl kan afdelingschefen henvende sig til fakultetsdirektøren.

Københavns Universitet oplyste i forlængelse heraf, at organisationen er indrettet sådan, at de administrative medarbejdere har kompetence til at sikre, at der arbejdes inden for gældende regler på deres respektive fagområder. Universitetet har yderligere den opfattelse, at Fællesadministrationen inddrages helt naturligt i komplicerede sager, da medarbejderne på fakultetsniveau ved, at Fællesadministrationen besidder specialiseret viden og fører legalitetskontrol med fakulteterne.

### ***Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings bemærkninger***

Københavns Universitet har oplyst, at fakulteterne har frihed til at vælge, hvordan de organiserer sig. Styrelsen finder, at dette medfører et behov for, at der centralt følges op på, at der er klarhed over relevante referencelinjer på fakulteterne. Universitetet bør samtidig være opmærksomt på, at referencelinjerne følges og underbygger en effektiv sagsbehandling.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering er blevet præsenteret for referencelinjer internt på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på samtlige niveauer. Styrelsen finder, at fakultetets initiativ på med at nedskrive funktionsbeskrivelser for administrative ledere er positivt og nødvendigt.

#### *Klarificering af fakultetets organisering*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder det hensigtsmæssigt, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet har justeret og opdateret instrukser og delegationer på fakultetets område og forsætter hermed. Styrelsen har bemærket, at fakultetet også har arbejdet med tydeliggørelsen af den grafiske fremstilling af fakultetets organisering. Styrelsen understreger, at sådanne formalia altid skal afspejle organisationens gældende forhold. Styrelsen finder derfor, at der er tale om konstruktive initiativer, som Københavns Universitet med fordel om nødvendigt kunne sikre videreført på universitetets øvrige fakulteter.

#### *Rammerne for de administrative ledere*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret sig, at fakultetsdirektøren refererer til dekanen. Den akademiske ledelse er også på dette niveau inddraget i den administrative forvaltning, idet afklaringsvejen ved tvivl i forhold til løsningen af et konkret administrativt spørgsmål, der kræver redegørelse fra Fællesadministrationen, går op gennem dekanen. Dette valg kan efter styrelsens opfattelse være en barriere for en let og effektiv sagsgang med fokus på administrative procedurer. Københavns Universitet bør derfor være opmærksom på, at dette undgås, jf. også afsnit 1.

#### *Klarificering af stillingsindhold*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering undrer sig over, at fakultetsdirektørens stillingsindhold er beskrevet med meget varierende detaljeringsgrad. Styrelsen finder det bemærkelsesværdigt, at personaleområdet er det eneste administrationsområde, hvor der foreligger klar delegation af kompetence. Københavns Universitet har oplyst, at stillingsbeskrivelser ikke kan betragtes som funktionsbeskrivelser. Københavns Universitet har samtidig oplyst, at man som hovedregel ikke har funktionsbeskrivelser for alle stillinger, da man ikke finder det optimalt som et løbende formelt grundlag. Styrelsen finder det hensigtsmæssigt, at universitetet forsøger at beskrive fakultetsdirektørens øvrige opgaver, kompetencer og rammer på et knap så omskifteligt grundlag som stillingsopslag og stillingsbeskrivelse.

For så vidt angår de øvrige administrative ledere mener Styrelsen for Universiteter og Internationalisering ikke, at stillingsopslag, ansættelseskontrakt og stillingsbeskrivelse er fornødent grundlag at fastlægge stillingsindholdet af en administrativ lederstilling på. Styrelsen finder, at stillingsopslaget og stillingsbeskrivelsens funktion bør være at tiltrække kvalificerede medarbejdere, frem for at disse bruges som bærende dokumenter for stillingens præcise indhold. Når Københavns Universitet bruger dokumenterne til at definere stillingsindholdet, finder styrelsen, at universitetet skal være meget opmærksomt på ændringer i stillingen, så medarbejderne til stadighed er klar over referencer og kompetencer.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret sig, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet er ved at udarbejde funktionsbeskrivelser for samtlige administrative lederstillinger og til prodekanerne. Styrelsen vil opfordre universitetet til at forsætte arbejdet med at tydeliggøre de administrative funktioners stillingsindhold.

*Koordinering via mødefora*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har bemærket, at koordinering på fakultetsniveau i høj grad sker ved møder i forskellige fora.

Styrelsen mener fortsat, at koordinering ved møder principielt stiller store krav til klare beslutningsgange og procedurer for tilbagemelding fra koordineringsmøderne, jf. afsnit 1.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**

Side 22/37

## 5. Kompetenceforholdet mellem fakulteter og institutter

Under dette afsnit vil der være fokus på opgavefordelingen mellem fakulteter og institutter. Det ønskes særligt belyst i hvor høj grad institutniveauet inddrages i organisationens søjlestruktur og i hvilket omfang søjlerne løber helt ned på institutniveauet.

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Opgavebeskrivelse for Fakultetssekretariatets afdelinger
- Snitflader mellem fakultetssekretariatet og institutadministration på området for HR og Studie Service Center samt diverse bilag hertil om rekruttering af VIP
- Beskrivelse af institutternes arbejdsområder

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 23/37

Den nærmere behandling af kompetenceforholdet mellem fakulteter og institutter er foretaget med udgangspunkt i Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet og Institut for Folkesundhedsvidenskab. Som følge af fakulteter og institutternes varierende struktur og opgavefordeling er gennemgangen holdt på et generelt plan, da forholdene ikke fuldt ud kan generaliseres.

### *Administrativ organisering*

Københavns Universitet har oplyst, at seks ud af otte fakulteter er organiseret med institutter. Det Juridiske Fakultet og Det Teologiske Fakultet er organiseret som enhedsfakulteter. Disse fakulteter er ikke opdelt i institutter, og varetager derfor også de opgaver, der andre steder varetages på institutterne.

De fleste institutter danner hel eller delvis ramme om en eller flere uddannelser, men enkelte steder er uddannelserne fakultetsforankret. Københavns Universitet har i forlængelse heraf oplyst, at struktur og opgavefordeling er varierende på institutniveau, men at hvert institut dækker et eller flere forskningsområder. Variationen på institutniveau gør det svært at drage generelle konklusioner på området.

### *Opgaver på fakultetsniveau og institutniveau*

På Københavns Universitets hjemmeside oplyses det, at de administrative enheder på fakultetsniveau tager sig af en række varierede opgaver for eksempel i forhold til ansættelse af videnskabeligt personale, uddannelsesadministration og kvalitetssikring af uddannelser og administration på tværs af institutterne inden for de seks hovedområder.

Heroverfor oplyses institutniveauets opgaver på samme hjemmeside til at bestå i sekretariatsbetjening af institutledelsen, de videnskabelige medarbejdere og studienævnene. Det er på institutniveauet, at den primære bruger- og medarbejder kontakt ligger, og det er via institutsekretariatene, at data om universitetets mange aktiviteter indsamles til brug for den overordnede planlægning.

### *Institut for Folkesundhedsvidenskab*

På hjemmesiden for Institut for Folkesundhedsvidenskab fremgår det, at institutadministrationen varetager økonomi- og personaleadministration, indkøbsfunktion samt studie- og kursusadministration. Institutadministrationen består således af en økonomi- og personalesektion, en studiesektion og et forskerskolesekretariat.

Københavns Universitet har oplyst, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultets Ledelsesteam i august 2011 har besluttet at flytte regnskabsopgaverne fra institutterne til et regnskabscenter, som ledes af en fakultetsregnskabschef, der refererer til fakultetsdirektøren. Reorganiseringen forventes at blive implementeret i løbet af efteråret 2011 og operationelt fra 1. februar 2012. Institutternes ledelse vil forsat være ansvarlige for deres budgetlægning og budgetopfølgning, som led i det samlede ledelsesansvar, der påhviler den enkelte institutleder.

Københavns Universitet har i forlængelse heraf oplyst, at den almindelige personaleadministration overfor instituttets medarbejdere foregår på institutniveau. Ligesom ansættelser af videnskabeligt personale foretages af institutlederen, mens ansættelser af teknisk og administrativt personale foretages af institutadministratoren. Københavns Universitet har forklaret, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet er i gang med et personaleadministrativt projekt for at undersøge effektiviseringsmulighederne, herunder mulighederne for at reorganisere personaleadministrationen.

For så vidt angår studieadministration har Københavns Universitet oplyst, at varetagelse af undervisning på masteruddannelser håndteres på det institut, hvor masteruddannelsen er tilknyttet. Det vil sige, at Institut for Folkesundhedsvidenskab håndterer al planlægning og afvikling af Master of Public Health. Studie Service Centeret varetager samtlige øvrige opgaver vedrørende planlægning af undervisning på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Det betyder ifølge Københavns Universitet, at der ikke sker anden studieadministration på institutniveau.

### *Administrationssøjlerne fra fakultetsniveau til institutniveau*

Københavns Universitet har, jf. afsnit 3, oplyst, at universitetets administration er organiseret i otte søjler, der binder institutter, fakulteter og Fællesadministration sammen til en organisation. De otte søjler når lige så langt ud på institutterne, som institutternes opgaver gør. Hovedreglen er, at institutternes administration er koblet op på søjlerne. Nogle institutter har egen administration af uddannelser (Det Humanistiske Fakultet), mens dette ligger på fakultetsniveau på andre fakulteter.

Beslutninger fra Administrativ Ledelse, jf. afsnit 2, videreformidles til relevante ledere og medarbejdere på institutterne.

### ***Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings bemærkninger***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering mener, at det er afgørende, at der er klarhed over, hvilket administrationsniveau, der er kompetent inden for de

**Styrelsen for Universiteter og**

**Internationalisering**

Side 24/37



otte hovedområder og disses administrative delområder. Københavns Universitet har forklaret, at der på universitetet foretages forskellige reorganiseringsovervejelser på de administrative områder, hvor der forvaltes både på fakultets- og institutniveau. Københavns Universitet bør i den forbindelse være opmærksom på at sikre klarhed på områderne, så ustabilitet og håndholdt praksis på de organisatoriske niveauer i administrationen undgås.

#### *Universitetets reorganiseringstiltag*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder universitetets overvejelser om reorganisering, samling og effektivisering af den tredelte administration på institut, fakultet og Fællesadministration hensigtsmæssig. Styrelsen er positiv overfor de organiseringstiltag Københavns Universitet vil gennemføre på økonomiområdet. Styrelsen mener, det er vigtigt at sikre faglige miljøer, sparring og kompetenceudvikling for medarbejderne.

#### *Inddragelse af institutniveauet*

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder, at Københavns Universitet bør være opmærksomt på, at institutniveauet, der ikke ses så aktivt inddraget i søjlestrukturen, er ajourført med universitetets procedurer og arbejdsgange. Styrelsen mener i den forbindelse, at universitetet løbende bør overveje i hvilket omfang det vil bibeholde institutterne som administrationsniveau.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering henviser i øvrigt til sine bemærkninger vedrørende vigtigheden af sammenhæng og koordinering i forhold til den administrative forvaltning på fakultetsniveau og i Fællesadministrationen. Det er afgørende, at organisationen sikrer en ensartet, effektiv og sammenhængende administrations og forvaltningskultur hele vejen gennem et samlet universitet.

## **6. Kompetencefordelingen på institutterne: Forholdet mellem den akademiske og den administrative ledelse på institutterne**

Under dette afsnit vil fokus især ligge på dekanens delegations skrivelser til institutlederne og institutledernes videredelegation af kompetence. Københavns Universitet er således blevet opfordret til at belyse og redegøre for delegation af ledelseskompetence på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Organisationsdiagram for Institut for Folkesundhedsvidenskab
- Delegation af dekanens ledelseskompetencer til institutlederne (inkl. oversendelsesbrev til Personalsektionen)
- Institutlederinstruks
- Delegation af institut- /centerleders kompetence
- Beskrivelse af de sundhedsvidenskabelige institutters arbejdsområde
- Uddrag af institutledernes ansættelseskontrakt
- Institutleder opslag fra Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Beskrivelse af den administrative organisering på Institut for Folkesundhedsvidenskab
- Administrativ beskrivelse af Institut for Folkesundhedsvidenskabs uddelegering til afdelingsledere

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 26/37

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

Den nærmere behandling af de interne forhold på institutterne er foretaget med udgangspunkt i Institut for Folkesundhedsvidenskab. Som følge af institutternes varierende struktur, forhold og opgavefordeling, er gennemgangen holdt på et overordnet plan.

### *Rammer for institutledere*

Det følger af vedtægten for Københavns Universitet, § 36, stk. 1, at forskning og undervisning normalt foregår ved fakulteternes institutter. Hvert institut ledes af en institutleder, jf. § 36, stk. 2. Har fakultetet ikke institutter, pålægges dekanen at varetage institutlederens opgaver, jf. § 36, stk. 3.

Af vedtægten § 37 fremgår, at dekanen ansætter og afskediger en institutleder ved hvert institut. Institutlederen skal opbygge en organisation til at varetage instituttets samlede opgaver med inddragelse af de studerende, det videnskabelige personale og det teknisk administrative-personale, jf. vedtægten § 41.

Institutlederen varetager instituttets daglige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver, jf. vedtægten § 39. Rektor delegerer, inden for rammerne af universitetsloven, opgaver til institutlederen, hvor det findes hensigtsmæssigt, jf. vedtægten § 24.

Københavns Universitet har oplyst, at rammerne for institutlederne fremgår af rektors institutlederinstruks og delegationen fra dekanen. Hertil kommer stillingsopslag, ansættelseskontrakt og den tilhørende uskrevne stillingsfuldmagt.

Universitet har yderligere oplyst, at der findes beskrivelser af enkelte institutters opgaver. Københavns Universitet har ikke kendskab til, at egentlige opgavebeskrivelser for institutledere findes. Efter en rundspørge på fakulteterne oplyser Københavns Universitet, at det kan oplyses, at praksis på området er forskellig. Enkelte har opgavebeskrivelser for institutlederne, mens andre ikke har. De nærmere regler om institutledere findes i vedtægtens kapitel 6 og i rektors institutlederinstruks.

#### *Delegationer på institutniveau*

Dekanen har inden for rektors delegationsskrivelser af 2. oktober 2009, delegeret kompetence til institutlederen. Københavns Universitet har fremsendt den sundhedsvidenskabelige dekans delegationer på personaleområdet til samtlige institutledere. Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har noteret sig, at en stor del af delegationerne er underskrevet af institutlederen den 25. november 2011, mens dekanens underskrift er fra den 16. juni 2011. Af følgebrevet fremgår, at delegationerne er gyldige fra den 16. juni 2011. Københavns Universitet har oplyst, at datoforskellen skyldes en opdatering. Institutlederne og Fællesadministrationen er ifølge Københavns Universitet informeret om delegationen.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**  
Side 27/37

Københavns Universitet har oplyst, at Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet medio august 2011 mangler interne delegationsskrivelser for to institutter. En institutleder har endnu ikke underskrevet sin delegationsskrivelse, mens delegationsskrivelsen til centerlederen for det nye stamcellecenter er under udarbejdelse.

#### *Institutlederen*

Institutlederen er øverst ansvarlig for instituttet og over for rektor og dekan ansvarlig for, at instituttet ledes i overensstemmelse med gældende ret, interne regler og konkrete beslutninger truffet af disse. Rammen for institutlederens kompetence i forhold til dekanen fremgår af rektors delegation, den uskrevne stillingsfuldmagt og dekanens delegation.

I institutlederinstruksen pålægges institutlederen opgaver indenfor instituttets ledelse, faglighed og organisation. Instruksen indeholder tillige retningslinjer for institutlederens orientering og inddragelse af dekanen i instituttets forhold. Blandt andet skal institutlederen inddrage dekanen i særlig vidtrækkende eller principielle sager, herunder også sager af rent akademisk karakter. Institutlederen refererer til dekanen.

Ved den nærmere beskrivelse af organiseringen på institutniveau er der taget udgangspunkt i forholdene på Institut for Folkesundhedsvidenskab, jf. ovenfor.

Institut for Folkesundhedsvidenskab er et præklinisk institut under Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Det fremgår af instituttets organisationsdiagram, at instituttet har fem afdelinger. Instituttet omfatter tillige Center for Screening og Epidemiologi og Medicinsk Museion.

#### *Organiseringen af den akademiske ledelse på Institut for Folkesundhedsvidenskab*

Instituttlederen har ikke udpeget en viceinstittleder, hvilket vedtægten § 40 giver mulighed for.

Ifølge strategi for Institut for Folkesundhedsvidenskab 2008-2012, har instituttet en ledergruppe bestående af instituttlederen, afdelingslederne og institutadministratoren.

Et institut er normalt underopdelt i flere enheder, som kan have forskellige betegnelser forskergrupper, afdelinger eller centre, som typisk omfatter et fagligt område. Lederne af disse enheder kan have ledelsesansvar og –beføjelser, dvs. de har bl. a. budgetansvar og afholder MUS-samtaler. Ansættelseskompetencen ligger dog hos instituttlederen. Enhederne har samme status i organisationsstrukturen, med mindre der eksplicit er aftalt, at et center har en anden status

#### *Institutadministrationens opgaver*

Instituttets administration foregår i institutadministrationen, der varetager økonomi- og personaleadministration, planlægning/afvikling af Master of Public Health uddannelsen og yderligere består af et forskerskolesekretariat, der betjener den landsdækkende Ph.d.-uddannelse i folkesundhedsvidenskab. Københavns Universitet har oplyst, at institutadministratoren er ansvarlig for hele instituttets administration.

Københavns Universitet har i forlængelse heraf oplyst, at der på hver afdeling er ansat en sekretær. Disse sekretærer udfører generiske administrative opgaver og ledelsesbetjening (men ikke økonomi- eller personale opgaver, som udføres centralt på instituttet), sekretærene refererer til afdelingslederen og ikke til institutadministratoren.

#### *Rammer for institutadministratoren*

Det følger af instituttlederinstruksen, at instituttlederen i henhold til rektors retningslinjer for delegation af ledelseskompetence kan videredelegere ansættelseskompetencen i alle typer ansættelser af teknisk og administrativt personale til institutadministrator. Instituttlederen kan endvidere videredelegere kompetencen til at tildele disciplinære sanktioner, uansøgt afsked samt bortvisning for institutadministratorens medarbejdere til institutadministratoren.

Af delegationen til institutadministrator ved Institut for Folkesundhedsvidenskab fremgår, at ansættelseskompetencen for alle typer af teknisk og administrativt personale ved instituttet samt kompetencen til at tildele personaleretlige sanktioner til administrationens medarbejdere er delegeret til institutadministrator. Af delegationen fremgår yderligere, at institutadministrators bemyndigelse vedrørende økonomiske dispositioner fremgår af de til enhver tid gældende fuldmagter og autorisationer. Den version, der er tilgået Styrelsen for Universiteter og Internationalisering, er ikke dateret eller underskrevet.

#### *Rammer for afdelingsledere*

Københavns Universitet havde medsendt et eksempel på ansvarsområder for afdelingslederen for Center for Screening og Epidemiologi og Medicinsk

Styrelsen for Universiteter og

Internationalisering

Side 28/37

Museion. Af ”bilaget administrativ beskrivelse af IFSV uddelegering til afdelingsledere 2007” fremgår, at afdelingslederen over for institutlederen er ansvarlig for afdelingens forskning og undervisning, personaleledelse, godkendelse af forskningsprojekter og økonomi. Institutadministratoren er overfor institutlederen ansvarlig for budget, personaleadministration og den fælles indkøbsfunktion.

For så vidt angår afdelingsledernes kompetencer, har Styrelsen for Universiteter og Internationalisering (yderligere) modtaget en funktionsbeskrivelse i form af et skema, der beskriver funktioner, ansvarsområder og kompetencekrav til afdelingsledere på Institut for Folkesundhedsvidenskab. Funktionsbeskrivelsen er ikke nærmere udfyldt, dateret og underskrevet.

### ***Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings bemærkninger***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering finder, at der visse uklarheder omkring delegering af kompetence fra institutlederen til afdelingslederne. Københavns Universitet har oplyst, at dette kan skyldes den opdateringsproces, som Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet er ved at gennemføre. Styrelsen vil opfordre Københavns Universitet til at få forholdene klarlagt.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**  
Side 29/37

### ***Dekanens delegerationer***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering undrer sig over, at der kun findes skriftlige delegerationer fra dekanen til institutlederne på personaleområdet. Styrelsen finder, at egentlige delegerationer på de øvrige administrative områder er at foretrække frem for den uskrevne stillingsfuldmagt.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering vil opfordre Københavns Universitet til at sikre sig, at de relevante enheder og personer er informeret om delegationen fra dekanen til institutlederne. Styrelsen opfordrer Københavns Universitet til at sikre, at underskrift påsættes et dokument i sin helhed med samtlige relevante og opdaterede papirer, så underskriver præcis ved, hvad der underskrives.

### ***Institutlederens delegerationer***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har fået indblik i delegerationernes præcision og forskellige udformning ved de af Københavns Universitet fremsendte delegerationer for samtlige institutter på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Styrelsen forventer, at universitetet snarest søger for, at alle delegerationer er underskrevne.

### ***Rammer for institutlederen***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering foreslår Københavns Universitet at udforme en opgavebeskrivelse til institutlederne i stedet for at bruge den uskrevne stillingsfuldmagt, stillingsopslag og ansættelseskontrakt som egentligt fundament for stillingens indhold.

### ***Rammer for institutadministratoren***

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering undrer sig over, at institutadministrators stillingsindhold er beskrevet med meget varierende

detaljeringsgrad. Styrelsen finder det bemærkelsesværdigt, at personale- og økonomiområdet er de eneste administrationsområde, hvor der foreligger en klar delegation af kompetence. Styrelsen finder, at Københavns Universitet kan øge stabiliteten i stillingen ved at bruge andre fundamenter end stillingsopslaget og stillingsbeskrivelsen.

#### *Rammerne for afdelingsledere*

Københavns Universitet bør sikre, at der ikke hersker tvivl om, hvorvidt afdelingsledernes kompetence fastsættes i tidligere dokumenter eller det nye skema, så dobbelt funktionsbeskrivelser undgås. Københavns Universitet skal være opmærksom på at gennemføre en konsekvent ensretning af kompetencerne og sørge for, at skemaerne bliver udfyldt og underskrevet.

**Styrelsen for Universiteter og**

**Internationalisering**

Side 30/37

## **7. Københavns Universitets opfølgning på Rigsrevisionens rapport om tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed ved Københavns Universitet**

Dette afsnit vedrører opfølgning på Rigsrevisionens rapport fra maj 2011 om tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed ved Københavns Universitet. Rapporten konkluderede overordnet, at Københavns Universitets forretningsgang for forvaltning af eksternt finansierede projekter var tilfredsstillende, idet en række bilag til forretningsgangen dog fortsat var under udarbejdelse og snarest burde færdiggøres. Forretningsgangen blev imidlertid på væsentlige områder ikke fulgt af institutterne.

Rigsrevisionen fandt det på den baggrund nødvendigt, at institutternes interne kontrol med de eksterne forskningsbevillinger blev styrket, og at Københavns Universitet i den forbindelse burde anvende samme model for organiseringen af økonomiforvaltningen på alle fakulteter.

Revisionen omfattede desuden en gennemgang af de eksternt finansierede projekter, som Milena Penkowa var ansvarlig for.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 31/37

Københavns Universitet har fremsendt følgende materiale:

- Notater om Københavns Universitets opfølgning på Rigsrevisionens rapport
- Notater om Københavns Universitets tilrettelæggelse af en intern revision vedr. eksternt finansierede projekter og resultaterne heraf, inkl. bilag med oversigt over revisionshandlingerne
- Notat om modeller for økonomiorganiseringen på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.
- Universitetets forretningsgang for forvaltning af eksternt finansierede projekter
- Universitetets retningslinjer for hhv. indtægtsdækket virksomhed og forvaltning af eksternt finansierede projekter (bilag til forretningsgangen)
- Regnskabsinstruks af 1. november 2011
- Dekan- og institutledererklæringer vedr. regnskabsåret 2011 (udkast)
- Notat om organisering af økonomifunktionen
- Notat om status på kompetenceudviklingsprojekt for økonomimedarbejdere

Københavns Universitet oplyser, at det fremsendte materiale udtrykker den allerede gennemførte opfølgningsindsats og den del, som fortsat er i proces.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har gennemgået det fremsendte materiale og har på baggrund af materialet rejst en række spørgsmål.

### *Intern revision*

Københavns Universitet oplyser, at da Rigsrevisionens revision primært fokuserede på to institutter under Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, fandt universitetet, at der var behov for at få klarlagt, hvorvidt tilsvarende problematikker kunne genfindes andre steder i organisationen. Hensigten var således at opnå et mere klart billede af forvaltningen af de eksternt finansierede projekter på tværs af organisatoriske enheder for bl.a. at kunne målrette de nødvendige forbedringsinitiativer.

Københavns Universitet har således den 31. maj 2011 igangsat en intern revision i form af en stikprøve af universitetets eksternt finansierede projekter på udvalgte institutter, fakulteter, BRIC og Fællesadministrationen.

Københavns Universitet oplyser, at resultaterne af den interne revision er blevet ledelsesmæssigt behandlet, og at resultaterne peger på, at der primært er behov for en indsats i forhold til områderne journalisering og godkendelse af projektansøgninger.

Resultaterne af den interne revision bliver inddraget i Regnskabssektionens løbende arbejde med at udvikle området i samarbejde med fakulteternes økonomichefer. Således er der sket en række præciseringer i forretningsgangen for forvaltning af eksternt finansierede projekter om vigtigheden af hhv. journalisering og godkendelse af projektansøgninger. Endvidere er kravene til journalisering og godkendelse af projektansøgninger ekspliciteret i dekan- og institutledererklæringer.

#### *Forretningsgang*

Rigsrevisionen fandt, at den daværende forretningsgang for forvaltning af eksternt finansierede projekter var med til at understøtte, at regnskaberne for projekterne blev rigtige og dermed også, at Københavns Universitets samlede årsregnskab bliver rigtigt. Rigsrevisionen konstaterede dog, at der i forretningsgangen blev henvist til en række bilag, der fortsat var under udarbejdelse, og at dette skabte usikkerhed for brugerne og derved kunne medvirke til, at forretningsgangens i øvrigt hensigtsmæssige bestemmelser ikke blev efterlevet.

Rigsrevisionen fandt derfor, at Københavns Universitet snarest burde færdiggøre de manglende bilag til forretningsgangen.

Københavns Universitet oplyser, at universitetet har opdateret forretningsgangen for forvaltning af eksternt finansierede projekter med en række præciseringer, så der bliver skabt et øget fokus på de områder, hvor der har været revisionskritik.

Der er i samarbejde med institutter og fakulteter udarbejdet to omfattende bilag (retningslinjer) vedr. forvaltning af indtægtsdækket virksomhed samt tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed og andre tilskudsfinansierede aktiviteter. Retningslinjerne skal virke som et opslagsværk for de medarbejdere, der forvalter disse aktiviteter.

Forretningsgangen inkl. de to nævnte bilag (retningslinjer) samt en opdateret regnskabsinstruks er blevet ledelsesmæssigt behandlet og er godkendt af universitetets direktion, således at de er trådt i kraft primo november 2011. Københavns Universitet oplyser, at alle tilhørende bilag til forretningsgangen således er færdiggjort.

#### *Journaliseringspraksis på institutniveau*

Rigsrevisionens revision af to institutter på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet af forvaltningen af forskningsprojekter med støtte fra private bevillingsgivere viste, at Københavns Universitets interne regler ikke altid blev fulgt.



Bevillingsansøgninger, tilsagnsskrivelser og korrespondance med bevillingsgiver mv. blev således ikke altid dokumenteret i journalsystemet, men blev opbevaret i sagsmapper. Dokumentationen i mapperne var imidlertid ofte mangelfuld, idet mange dokumenter var tilgået bevillingsgiver privat. Hertil kom, at Københavns Universitets stamoplysninger i flere tilfælde ikke var ajourført efter bevillingsændringer, ligesom de ofte var ukorrekte med hensyn til bevillingens fordeling på løn og drift. Det forelå derfor ikke altid klart oplyst, hvilke udgifter bevillingen var forudsat at skulle dække.

Rigsrevisionen understregede nødvendigheden af, at der foreligger fyldestgørende dokumentation for projekterne, og at journaliseringen af ind- og udgående dokumenter er et grundlæggende redskab i dokumentationen. Københavns Universitet burde derfor sikre sig, at alle væsentlige dokumenter løbende journaliseres.

Københavns Universitet oplyser, at journaliseringspligten er indskærpet i de fremtidige dekan- og institutledererklæringer, der bliver afgivet ved slutningen af regnskabsåret.

Fremadrettet tilsiger forretningsgangen eksempelvis, at der skal være oprettet en journalsag inden oprettelse af et projektnummer i økonomisystemet. Københavns Universitet oplyser dog, at Det Biovidenskabelige Fakultet er undtaget herfra, indtil Captia er udrullet på dette fakultet, hvilket forventes at ske pr. 1. januar 2013.

I bilag til forretningsgangen er angivet en detaljeret liste over dokumenter, som typisk vil være omfattet af journaliseringspligten.

#### *Organisering af økonomifunktionen*

Rigsrevisionens revision viste for de gennemgåede projekter, at Københavns Universitets interne kontrol med, at de private eksterne forskningsbevillinger blev anvendt i overensstemmelse med bevillingsbetingelserne, var begrænset.

Rigsrevisionen fandt det således nødvendigt, at Københavns Universitet dels styrkede den interne kontrol hermed, dels opprioriterede økonomifunktionen på institutterne, og herunder øgede instituttets bistand ved udarbejdelsen af ansøgninger og tilhørende budgetter samt ved aflæggelsen af regnskaber overfor bevillingsgiver.

Rigsrevisionen var opmærksom på, at Københavns Universitet i 2010 havde reorganiseret økonomisøjlen på hele universitetet. Stort set alle fakulteter havde – efter tre forskellige modeller – gennemført en reorganisering, som opfyldte kravene om større enheder i økonomiforvaltningen med en højere grad af professionalisering og specialisering samt bedre videndeling. En styrket styring af de eksternt finansierede projekter var ifølge Københavns Universitet ét ud af flere vigtige mål med denne reorganisering.

Rigsrevisionen fandt, at Københavns Universitet under hensyn til ønsket om en ensartet administration burde anvende samme model for organiseringen af

økonomiforvaltningen på alle fakulteter.

Københavns Universitet oplyser, at universitetet i foråret 2011 har formuleret fem grundprincipper for universitetets organisering af økonomifunktionen:

1. Alle økonomimedarbejdere skal referere til en administrativ leder med økonomifaglig indsigt og kompetence.
2. Den administrative leder skal vurdere den enkelte medarbejders udviklingsbehov og udviklingspotentiale.
3. Alle økonomimedarbejdere skal beskæftige sig med økonomiforvaltning i hele deres arbejdstid og må ikke have andre arbejdsopgaver (delt arbejdsfunktion).
4. Der skal etableres større faglige centre på økonomiområdet, hvor alle økonomimedarbejdere skal indgå i et stærkt fagligt miljø bestående af minimum fem økonomimedarbejdere. Fysisk samlokalisering skal styrke den kollegiale sparring og læring. Alternativt kan der for mindre fakulteter, efter en konkret vurdering af universitetsdirektøren og respektive dekan, tilvejebringes et tilsvarende stærkt fagligt miljø via forpligtende samarbejde, hvor de tilknyttede økonomimedarbejdere som minimum mødes ugentligt for derved at sikre det nødvendige faglige miljø.
5. Universitetet sigter mod en ensartet model for organisering af økonomifunktioner på tværs af universitetet.

Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering  
Side 34/37

Fakulteterne har sikret, at grundprincip 1 og 2 bliver overholdt, således at alle økonomimedarbejdere har reference til en administrativ leder, og alle fakulteter har på individniveau foretaget en vurdering af medarbejdernes økonomifaglige kompetence.

Fakulteterne har endvidere taget initiativ til, at økonomimedarbejdere ikke har delt arbejdsfunktion, jf. grundprincip 3, idet der dog er enkelte undtagelsesvis eksempler på medarbejdere med delt arbejdsfunktion.

I forhold til grundprincip 4 lever hovedparten af fakulteterne op til forudsætningen om centre på minimum fem medarbejdere, idet der dog bliver anvendt forskellige modeller på de enkelte fakulteter:

- På Det Humanistiske Fakultet blev der pr. 16. november 2011 etableret et fakultetsbaseret økonomicenter.
- I forbindelse med fakultetsfusionerne pr. 1. januar 2012, hvor Det Biovidenskabelige Fakultet lægges sammen med hhv. Det Naturvidenskabelige Fakultet og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, og Det Farmaceutiske Fakultet lægges sammen med Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, vil der ske en yderligere konsolidering af økonomifunktionerne på de to fortsættende fakulteter. Den hidtidige organisering indebærer, at de centre på Det Naturvidenskabelige Fakultet og Det Biovidenskabelige Fakultet, der betjener mere end ét institut, refererer til en styregruppe bestående af de respektive institutledere, mens regnskabscentret på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ledes af en fakultetsregnskabschef, der refererer til fakultetsdirektøren.

- Det Teologiske Fakultet og Det Juridiske Fakultet lever pga. deres størrelse ikke op til grundprincip 4, men har i stedet indgået et forpligtende samarbejde, som sikrer overlap ved fravær og faglig kapacitet på økonomiområdet. Med udflytningen af Det Teologiske Fakultet og Det Juridiske Fakultet til Sønder Campus i 2015 er det hensigten, at økonomiforvaltningen bliver tænkt sammen med modellen på Det Humanistiske Fakultet.
- Det Samfundsvidenskabelige Fakultet har etableret et tværgående samarbejde på økonomiområdet forankret hos fakultetet, hvor medarbejderne har en dobbelt reference (faglig reference til fakultetets økonomichef og personalemæssig reference på institutniveau) samt arbejder tæt og regelmæssigt sammen.

I forhold til grundprincip 5 deler Københavns Universitet Rigsrevisionens anbefaling.

Københavns Universitet bemærker på denne baggrund, at universitetet ikke har én model for organisering af økonomiområdet, men at universitetet har flere modeller, som skal leve op til de fem grundprincipper.

Københavns Universitet finder – under henvisning til den nuværende geografiske spredning af Det Humanistiske Fakultet, Det Juridiske Fakultet og Det Teologiske Fakultet – at der er god harmoni mellem de af universitetet formulerede grundprincipper, Rigsrevisionens anbefalinger og den organisering af økonomifunktionen, som den igangværende omorganiseringsproces leder frem til. Københavns Universitet bemærker desuden, at de mest komplekse økonomiopgaver vedr. eksternt finansierede projekter findes på de ”våde” fakulteter.

#### *Kompetenceudvikling*

Det fremgår af Rigsrevisionens rapport, at Københavns Universitet i 2011 havde planlagt at udarbejde et koncept for kompetenceudvikling af økonomimedarbejderne.

Rigsrevisionen fandt de beskrevne tiltag nødvendige.

Københavns Universitet oplyser, at universitetet har modtaget 700.000 kr. fra Statens Center for Kompetenceudvikling (SCK) til første del af kompetenceprojektet, der forventes at omfatte følgende tre leverancer:

- Kompetenceportrætter (”hvor kommer vi fra, og hvor skal vi hen”)
- Individuelle kompetenceprofiler (”hvilken profil vil jeg gerne have, og hvordan kommer jeg derhen”)
- Koncept for intern læring (”hvordan understøtter vores daglige arbejde i økonomiteams denne læring”).

Københavns Universitet forventer, at det på et senere tidspunkt vil være relevant at søge yderligere midler fra SCK til næste del af projektet.

#### ***Opfølgning på Rigsrevisionens bemærkninger til Milena Penkows projekter***

Københavns Universitet oplyser, at der blandt de væsentligste opfølgningstiltag foranlediget af Rigsrevisionens revision af Milene Penkows forskningsprojekter kan nævnes:

- Sikring af, at alle økonomimedarbejdere refererer til en administrativ leder og ikke til en forsker
- Præciseringer i forvaltningsgrundlaget, som adresserer en række af de forvaltningsmæssige aspekter som rummes af Penkowa sagen
- Afvikling af ca. 200 betalingskort hos SEB Bank mhp. minimering af besvigelsesrisikoen
- Gennemført intern revision af udvalgte dele af projektporteføljen i forhold til de revisionsmæssige anmærkninger

Hertil kommer universitetets arbejde med organisering af økonomifunktioner og kompetenceudvikling.

**Styrelsen for Universiteter og  
Internationalisering**  
Side 36/37

#### *Intern revision*

Styrelsen finder det hensigtsmæssigt, at Københavns Universitet har taget initiativ til at afdække, hvorvidt tilsvarende problematikker som dem afdækket i Rigsrevisionens rapport på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet kunne genfindes andre steder i organisationen, og at Københavns Universitet har fulgt op på resultaterne af den interne revision.

#### *Forretningsgang*

Styrelsen finder, at Københavns Universitet har taget hensigtsmæssige initiativer som led i opfølgningen på dette forhold. Styrelsen har noteret sig, at den overliggende forretningsgang er blevet opdateret, og at der er blevet udarbejdet detaljerede underliggende retningslinjer på et mere operationelt niveau.

#### *Journaliseringspraksis på institutniveau*

Styrelsen finder, at Københavns Universitet har taget hensigtsmæssige initiativer som led i opfølgningen på dette forhold, herunder at universitetet i bilag til forretningsgangen har angivet en detaljeret liste over dokumenter, der typisk vil være omfattet af journaliseringspligten.

#### *Organisering af økonomifunktionen*

Styrelsen finder, at Københavns Universitet har taget hensigtsmæssige initiativer som led i opfølgningen på dette forhold, idet styrelsen dog konstaterer, at der er variation mellem de enkelte fakulteter i forhold til den valgte organisering af økonomiområdet.

Styrelsen finder det mest hensigtsmæssigt med en model, hvor økonomimedarbejderne entydigt refererer til en administrativ leder med økonomifaglig indsigt og kompetence.

#### *Kompetenceudvikling*

Styrelsen finder, at Københavns Universitet har taget hensigtsmæssige initiativer som led i opfølgningen på dette forhold. Styrelsen finder det væsentligt, at Københavns Universitet fastholder fokus på kompetenceudviklingsarbejdet på

længere sigt.

### ***Rigsrevisionens bemærkninger til Milena Penkows projekter***

Styrelsen har noteret sig, at Københavns Universitet har fulgt op på Rigsrevisionens specifikke bemærkninger til Milena Penkows projekter.

## **8. Fremadrettet**

Med denne rapport anser Styrelsen for Universiteter og Internationalisering det skærpede tilsyn med Københavns Universitet for afsluttet. Universitetet er dog fortsat underlagt ministerens almindelige tilsyn med universiteterne.

Det almindelige gennemføres med henblik på at skabe de mest konstruktive rammer for universiteterne, og for at være med til at sikre at universiteterne og styrelsen er på forkant i forhold til eventuelle problemer.

Styrelsen for universiteter og Internationalisering har årlige tilsyn vedrørende lønudvikling, økonomiske tilsyn på baggrund af årsrapporterne, opfølgning på udviklingskontrakterne, tematiske tilsyn med udvalgte områder, årligt møde med de enkelte universiteters møde med de enkelte universiteters rektorer og/eller bestyrelsesformænd. Organisatoriske forhold inddrages, hvis der sker noget særligt, eller hvis der af anden årsag er forhold, som styrelsen ønsker belyst.

Herudover har Styrelsen for Universiteter og Internationalisering løbende tilsyn på en række områder, herunder uddannelsesområdet, forskningsområdet, forskningsbaseret myndighedsbetjening, klagesager, ansættelsesprocedurer, ytrings- og forskningsfrihed, eksterne institutioner samt lejekontrakter på ejendomsområdet. Desuden har Styrelsen for Universiteter og Internationalisering et forvaltningsretsligt tilsyn på ejendomsområdet.

Københavns Universitets opfølgning på det skærpede tilsyn og denne rapport vil indgå i Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings almindelige tilsyn med universitetet i 2013. Der vil her blive fulgt op på, hvordan Københavns Universitet har forholdt sig til anbefalinger og bemærkninger i rapporten. Styrelsen vil desuden følge op på de initiativer, som universitetet allerede har iværksat eller har tilkendegivet at ville iværksætte som led i det skærpede tilsyn.