

# Afrapportering fra arbejdsgruppe vedr. den administrative organisering af SBS og SAMF

**Titel:** Afrapportering fra arbejdsgruppe vedr. den administrative organisering af SBS og SAMF

**Reference:** Thomas Buchvald Vind

---

## Indhold

1	Indledning .....	2
2	Kortlægning: Nuværende administrative organisering .....	3
2.1	Fakultetsadministrationen .....	4
2.2	Institutsekretariatet .....	9
3	Analyseramme: Designkriterier og idealtyper .....	12
3.1	Rammer og forudsætninger .....	13
3.2	Designkriterier .....	13
3.3	Opmærksomhed .....	15
3.4	Tre idealtyper for administrativ organisering .....	15
3.5	Designkriterier og idealtyper .....	16
4	Anbefaling: Forslag til organisering .....	18
4.1	Overvejelser om organisering .....	18
4.2	Forslag til organisering .....	20

# 1 Indledning

SDU's bestyrelse og rektorat har fastlagt en ambition om, at SDU Business School (SBS) skal positioneres som en markant og synlig business school i Region Syddanmark med højeste internationale kvalitet inden for forskning, uddannelse og samarbejde. SBS skal bidrage til SDU's samlede ambition om at skabe værdi for og med samfundet.

Den strategiske ambition omfatter følgende centrale målsætninger:

- Udbygning af eksternt synlighed og profilering - nationalt og internationalt - med en tydelig identitet og branding af SBS som én samlet enhed
- Intensivering af samarbejdet med eksterne partnere, herunder virksomheder, offentlige organisationer og internationale institutioner og opbygning af et omdømme som Region Syddanmarks business school
- Opnåelse af yderligere internationale akkrediteringer med udgangspunkt i den nyligt opnåede AACSB-akkreditering og ambitioner om EQUIS- og AMBA-akkrediteringer
- Styrkelse af forsknings- og uddannelseskvalitet gennem fremragende forskningsmiljøer, strategisk rekruttering og en skarpere uddannelsesprofil - både heltid og deltid

En ny organisatorisk struktur skal skabe de optimale strategiske og ledelsesmæssige rammer ift. at opnå de strategiske ambitioner både for SBS og for SAMF. Organiseringen skal således understøtte begge hovedområders strategier samt sikre deres autonomi og dømmekraft ift. fremtidig udvikling.

Med dette for øje er nærværende afrapportering udarbejdet af arbejdsgruppen for den administrative organisering, som er nedsat af styregruppen.

Formålet for arbejdsgruppen har været at sikre en effektiv, bæredygtig og sammenhængende administrativ struktur, der understøtter ledelsen og medarbejderne på de to hovedområder.

Arbejdsgruppen har af styregruppen fået følgende opgave:

- At kortlægge de administrative kompetencer på fakultetet og institutterne, samt identificere samarbejds muligheder med Fællesadministrationen
- At designe og tilrettelægge den fremtidige administrative struktur, herunder placering af opgaver og ressourcer
- At udarbejde forslag til administrativ organisering til beslutning i styregruppen.

Arbejdsgruppen har fokus på placering af opgaver inden for hhv. ledelsesunderstøttelse/ dekansekretariat, personale/HR, økonomi, forskningsstøtte, kommunikation, uddannelses-administration og digitalisering.

Styregruppen har fastlagt nedenstående forudsætninger for arbejdsgruppen.

- Der skal ikke etableres to helt separate administrative enheder, da det vil vanskeliggøre opnåelsen af den nødvendige kritiske masse og økonomisk bæredygtige enheder.
- Administrative opgaver og ressourcer vurderes og placeres på tre organisatoriske niveauer:
  1. Administration på hhv. SAMF og SBS
  2. Administration i fælles administrationscenter på fakultetsniveau, som betjener både SAMF og SBS
  3. Administration i Fællesadministrationen
- Både SBS og SAMF skal som minimum have hver deres selvstændige strategiske sekretariat, som yder ledelsesunderstøttelse til henholdsvis dekan (SAMF) og business school-leder (SBS).

Arbejdsgruppen har bestået af: Thomas Buchvald Vind (forperson), Torben Durck Johansen og Annette Schmidt. Arbejdsgruppen har i udarbejdelsen af afrapporteringen inddraget de administrative ledere på SAMF samt sekretariatslederne fra Institut for Erhverv og Bæredygtighed

(IEB), og Institut for Virksomhedsledelse (IVL) samt afholdt møde med administrative ledere og medarbejdere på IEB og IVL. Denne involvering har bidraget med konstruktive indspil og løsningsforslag.

## 2 Kortlægning: Nuværende administrative organisering

SAMF ledes af fakultetsledelsen og består i dag af Institut for Erhverv og Bæredygtighed (IEB), Økonomisk Institut (ECON) inkl. Cpop, Institut for Virksomhedsledelse (IVL), Juridisk Institut (JUR) og Institut for Statskundskab (STAT). Dertil kommer det interdisciplinære Digital Democracy Centre (DDC).

Den administrative organisering på SAMF følger denne organisering og er opdelt i fakultetsadministrationen og institutsekretariater på fakultetets fem institutter og DDC. De administrative enheder understøtter ledelse, forskning, uddannelse og relaterede opgaver i et samlet administrativt økosystem sammen med Fællesadministrationen svarende til de respektive niveauer på SDU i dag.

Denne kortlægning er alene rettet mod opgaver og ressourcer i de administrative enheder, der direkte berøres af etableringen af SBS som et nyt hovedområde, dvs.:

- Fakultetsadministrationen på omkostningssted 590 indeholdende Forskningsstøtte, Personale & Økonomi og Dekansekretariatet, og omkostningssted 591 indeholdende Uddannelsesadministrationen, Uddannelseskommunikation og Uddannelsesstab/DKL-hub
- Institutsekretariatet på Institut for Erhverv og Bæredygtighed på omkostningssted 52401
- Institutsekretariatet på Institut for Virksomhedsledelse på omkostningssted 52701

Kortlægningen i nærværende afsnit er gennemført på baggrund af indmelding fra relevante administrative ledere suppleret med data fra SDU's systemer.

*Tabel 1. Oversigt over ressourcer (årsværk) i 2026 fordelt på Fakultetsadministrationens afdelinger, Institutsekretariat IVL og Institutsekretariat IEB*

Enhed	Omkostningssted	Ledere (ÅV)	Medarbejdere (ÅV)	I alt (ÅV)
Fakultetsadministration	500 / 591	2		2
Dekansekretariat	59001	1	8	9
Personale og Økonomi	59002	1	6,3	7,3
Forskningsstøtte	59003	1	(2) 4,8	(2) 5,8
Uddannelseskommunikation	59102	1	8,9	9,9
Uddannelsesadministration	59103	1	21,7	22,7
Uddannelsesstab / DKL-Hub	59105	1	6,5	7,5
IEB institutsekretariat	52401	1	6,4	7,5
IVL institutsekretariat	52701	1	6,6	8,1

*Kilde: Lønprognose 2026 Qlick-view, korrigeret for flytninger af omstilling af SDU's uddannelsesadministration.*

*Bem.: Udsponerede årsværk på 590 er angivet i parentes. Der er tillagt 0,5 ÅV fra omkostning 500 til IEB og IVL. Afdelingsledere bidrager også til opgaveløsningen udover deres faglige og personalemæssige ledelse. Fakultetsadministrationen dækker en fakultetsdirektør på omkostningssted 500 og en uddannelseschef på 591.*

Placeringen af hovedopgaver fordelt på de administrative enheder i henholdsvis Fakultetsadministrationen og på IEB og IVL fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Oversigt over placering af hovedopgaver fordelt på administrative enheder

	Fakultetsadministrationen 590/591						524	527
	59001	59002	59003	59102	59103	59105	IEB	IVL
Ledelse niveau 2	X							
<b>Hovedopgaver</b>	<b>59001</b>	<b>59002</b>	<b>59003</b>	<b>59102</b>	<b>59103</b>	<b>59105</b>	<b>52401</b>	<b>52701</b>
Ledelse	X	X	X	X	X	X	X	X
Ledelsesadministration	X					X	X	X
Økonomiadministration		X					X	X
Personaleadministration		X					X	X
Ph.d.-administration		X						
Forskningsadministration			X				X	X
Uddannelsesadministration				X	X		X	X
Kommunikation	X			X			X	X
Udviklingsprojekter, digitalisering, compliance						X		

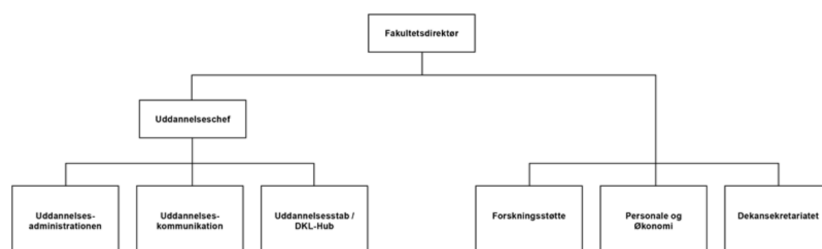
Kilde: Kortlægning af administrative opgave baseret på input fra administrative ledere i fakultetsadministrationen og på institutsekretariatene.

## 2.1 Fakultetsadministrationen

Fakultetsadministrationen ledes af fakultetsdirektøren og uddannelseschefen på niveau 2 samt af 6 afdelingsledere (niveau 3), som leder hver deres afdeling. I forbindelse med omstilling af SDU's uddannelsesadministration (OSU) er et antal medarbejdere organisatorisk flyttet fra Fakultetsadministrationen til Fællesadministrationen. Dette har reduceret antallet af ledere og medarbejdere som følge af en ny intern organisering på uddannelsesområdet.

Den nuværende organisering af Fakultetsadministrationen efter OSU er som vist i figur 1.

Figur 1: Organisering af Fakultetsadministrationen på SAMF



Kilde: <https://www.sdu.dk/da/om-sdu/fakulteterne/samfundsvidenskab/organisationsdiagram>

### 2.1.1 59001 Dekansekretariatet

Dekansekretariatet består af i alt ni medarbejdere: fire konsulenter, to kommunikationsmedarbejdere, to sekretærer og en sekretariatsleder. Enheden udfører den centrale strategiske og organisatoriske understøttelse af fakultetets øverste ledelse og har ansvar for at skabe sammenhæng, koordinering og fremdrift på tværs af fakultetet og SDU generelt.

Enhedens opgaver omfatter:

- Ledelsesunderstøttelse af dekanen og fakultetets øverste ledelse indenfor forskning, uddannelse, organisation, international akkreditering og eksternt samarbejde
- Implementering og kommunikation af fakultetets strategiarbejde og målsætninger
- Sekretariatsbetjening af tværgående råd, nævn og udvalg
- Koordinering af tværgående processer og opgaver
- Bindeled til interne og eksterne interessenter
- Procesoptimering og organisatorisk udvikling og projektledelse af strategiske udviklingsprojekter

- Strategisk kommunikation herunder ledelsesunderstøttelse, forskningskommunikation og events med et strategisk sigte

20. april 2026

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Generiske kompetencer: administrative, analytiske og relationelle
- Forståelse for samspillet mellem forskning, uddannelse og administration
- Overblik og organisationsforståelse
- Ledelsesunderstøttelse som særlig fagdisciplin, herunder en særlig forståelse for rammer og vilkår for ledelsesarbejdet og de støttefunktioner, som er knyttet hertil. Evne til at understøtte ledelse i alt fra strategi til driftsopgaver men også veludviklet kritisk sans, forståelse for fortrolighed og evne til at give ledelsen et fagligt medspil
- Projektledelses- og projektstyringskompetencer, bl.a. inden for strategiske udviklingsprojekter (f.eks. forskningsevaluering) og tværfaglige projekter (f.eks. akkreditering)
- Sekretariatskompetencer i forhold til understøttelse af råd, nævn og udvalg
- Kommunikative og journalistiske kompetencer, herunder web samt visuelle tænkning
- Effektive event- og planlægningskompetencer, herunder ift. brugen af digitale værktøjer

Særlig opmærksomhed:

- I den nye organisering med to selvstændige hovedområder med egen ledelse skal der ifølge bestyrelsesnotatet som minimum etableres to selvstændige ledelsessekretariater med strategisk og administrativ understøttelse af hhv. SAMF-dekan og SBS-leder. Der skal sikres gode snitflader mellem de to sekretariater.

### 2.1.2 59002 Personale og Økonomi (P&Ø)

P&Ø består af otte medarbejdere, herunder en leder (7,3 ÅV). Enheden løser opgaver inden for personaleadministration særlig VIP-rekruttering, ph.d.-administration, økonomistyring, databehandling og ledelsesunderstøttelse. Funktionen er kendetegnet ved høj grad af specialisering, særligt inden for uddannelsesøkonomi, fakultetsdata, økonomistyring, rekrutteringsprocesser samt ph.d.-administration.

Enhedens opgaver omfatter:

- Fakultetets økonomistyring
- Rådgivning af dekan og fakultetsledelsen herunder analyse og beslutningsoplæg
- Rådgivning af institutter, centre og enheder
- Bidrager til budgetopfølgning, budgetudkast og økonomirapporter.
- Udarbejder modeller for uddannelsesøkonomi og bistår fordeling af midler efter fakultetets økonomimodel.
- Dataleverandør især på fakultetsnære data krævet i akkrediteringsprocessen
- ERP og stab
- Understøtter ph.d.-skolen administrativt og fagligt
- Yder support til ph.d.-studerende og vejledere om uddannelsens elementer.
- Betjener ph.d.-skolelederen og ph.d.-udvalget.
- Rekrutteringsprocessen fra opslag til ansættelse samt forlængelser, orlov, ændring af arbejdstid, fratrædelser mv
- Rådgivning om stillingsstruktur og SDU-regler for VIP-rekruttering
- Understøtter SAMF ADM ved TAP-rekrutteringer.

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Ekspertviden om universitetsøkonomi – herunder strategisk-, uddannelses- og driftsøkonomi
- Budgetlægningskompetencer, herunder ift. rapportering og modeller
- Kompetencer indenfor avanceret databehandling og analyse

- HCM, ERP- og brede systemkompetencer indenfor HR og økonomi
- VIP-rekrutteringskompetencer, herunder regel- og strukturforståelse (stillingsstrukturer, SDU-regler)
- Ph.d.-administrations kompetencer, herunder ift. kvalitetssikring
- Kompetencer inden for koordinering, procesoptimering og digital workflow-udvikling

### 2.1.3 59003 Forskningsstøtte

Forskerstøtte består af fem medarbejdere og en leder (5,8 ÅV), som arbejder med pre-award støtte af fakultetets forskere. Sammen med fem kolleger på hvert deres institut udgør de det nyetablerede Research Support TEAM på pre-award support. Organiseringen er udviklet for at fortsætte arbejdet med at realisere ambitionerne på SAMF og i SDU's fundingstrategi. Samtidig balancerer organiseringen behovet for specialiseret forskerstøtte med behovet for nærhed og lokal forankring i forskningsmiljøerne. Post-award forskerstøtte ligger på institutterne.

Enhedens opgaver omfatter:

- Support i relation til forskerkernes ansøgning, dvs. tekst, IT, administrative krav hos fondene m.v.
- Udvikling og implementering af politikker og strategier på området
- Analyser bl.a. af afslagsbreve
- Rådgivning og support af dekan og FL
- Driver SAMFs RSO-netværk
- Deltagelse i interne og eksterne netværk for hjemtag af eksterne midler

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Specialiseret viden og forståelse for forskningen og forskeres arbejds- og karrierebetingelser i relation til forskningslandskabet
- Sproglige kompetencer både som tekstlæser og skribent på dansk og engelsk
- IT- og netværkskompetencer
- Ekspertviden indenfor forskellige specialistområder på fundingområdet

### 2.1.4 59102 Uddannelseskommunikation

Uddannelseskommunikation består af ni medarbejdere, herunder en leder.

Afdelingens primære opgave er at varetage rekrutteringen til fakultetets uddannelser for både fuldtids- og deltidsstuderende. Dette sker gennem målrettet kommunikation, webindsatser og markedsføring samt planlægning og gennemførelse af rekrutterings- og informationsaktiviteter, herunder events for både potentielle og indskrevne studerende – danske såvel som internationale.

Afdelingen arbejder strategisk og målrettet med uddannelseskommunikation, suppleret af bredere brandingopgaver og rådgivning. Intern-, presse- og strategisk ledelseskommunikation samt forskningsformidling varetages af to kommunikationsmedarbejdere i Dekansektariatet, mens det institutnære kommunikationsarbejde forankres på institutterne.

Afdelingens medarbejdere anses som eksperter på hvert deres område, men arbejder i semistrukturerede teams ud fra flg. fire hovedområder:

Enhedens opgaver omfatter:

- Produktion og Markedsføring
  - Produktion af kreativer (grafiske, videoer, billeder m.m.)
  - Opsætning af online og fysiske kommunikationsmaterialer
  - Udvikling, opsætning og eksekvering af branding- og markedsføringskampagner (nationale som internationale)
  - Tekstproduktion til annoncer, opslag og artikler
  - Nyhedsbreve og lead-generering

- Oplæg, præsentationer og dataindsamling
- WEB
  - Driver fakultetets websupport med fokus på uddannelsernes websider (SDU.dk og mitSDU.dk)
  - Implementerer nye komponenter på tværs og opsætter de lokale tilpasninger
  - Optimerer på brugervenlighed og tilgængelighed vha. bl.a. webrapporter og -analyser.
  - Varetager webrådgivning og -sparring med alle SAMF-kolleger
- Brobygning, Events og Outreach (BEO)
  - Ansvarlig for SAMFs deltagelse i Studiepraktik og Åbent Hus på SDU
  - Kommunikerer, rekrutterer og koordinerer indsatsen vedr. Studerende for en dag.
  - Varetager kontakt, logistik og eksekvering af gymnasiebesøg
  - Ansvarlig for samarbejdet med SDU Take Over
  - Står for kommunikation, koordinering og opsætning af uddannelsesinfomøder
  - Står for kommunikation, koordinering og opsætning af webinarer og seminarer, særligt for EVU-området
  - Ansvarlig for udvikling og driften af SAMFs studenterambassadørkorps
- Strategi og Uddannelseskommunikation
  - Dybdegående arbejde med målgruppekendskab og –kommunikation
  - Analyser og brug af emotionelle kundetyper
  - Fokus på og integration af kommunikationsværktøjer (AI)
  - Arbejder med strategiske tiltag – herunder bl.a. kommunikationsplaner og rådgivning til ledelsen samt fagmiljøerne
  - Fokus på optimeret brug af data – herunder bl.a. lead-generering
  - Kvalitetssikring og sammenhæng mellem afdelingens forskellige indsatsområder

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Visuel storytelling, strategisk designforståelse samt kreativ og visuel tænkning, herunder dybdegående kendskab til de rette værktøjer/programmer og udstyr indenfor visuel formidling og -produktion (grafik, video, billeder m.m.)
- Stærk faglig viden indenfor marketing, som sikrer et højt niveau ift. strategi og dataforståelse, samt koordinations- og projektstyringsevner som kvalificerer til både forståelsen-, opsætningen-, analysen og optimering af betalte markedsføringskampagner ud fra det rette marketing mix.
- Høj journalistisk faglighed med både digital og strategisk forståelse - med evner til at omsætte komplekse budskaber og skabe målgruppenspecifikt indhold på tværs af digitale og trykte platforme.
- Web-digital forståelse, webtilgængelighed (WCAG), brugervenlighed (UX) og design samt indholdsproduktion og CMS.
- Stærke evner ifm. varetagelsen af stakeholdermanagement, tværkulturel kommunikation, interessenthåndtering, internationale partnerskaber samt analyse, opsætning og eksekvering af strategiske og datadrevet danske såvel so internationale rekrutteringsaktiviteter.
- Stærke samarbejds- og relationskabende kompetencer med evner til også at bygge bro ml. Gymnasie- og universitetsverdenen.
- Effektive event- og planlægnings kompetencer, herunder brugen af digitale værktøjer samt menneskelige og målgruppefokuserede indsigter.

Særlig opmærksomhed

- Forslag til webcenter på SAMF er i proces, og der er reserveret et ÅV i tre år finansieret af dekanens strategiske pulje i forbindelse med etablering af webcenteret på SAMF

### 2.1.5 59103 Uddannelsesadministrationen

Uddannelsesadministrationen består af 23 medarbejdere, inklusive leder og flexjobber, fordelt på to i Kolding, én i Esbjerg og 20 på Campus Odense. Efter OSU-processen overgik den tidligere studieadministration til at blive Uddannelsesadministrationen. Afdelingen supporterer fremover både heltid og deltid ved flyt af opgaver og medarbejdere HD-og Mastersekretariatet, som fra 1. januar er nedlagt. Afdelingen er organiseret i fem teams: *Studiestart & Internationalisering, Academic Support, Student Support, Projekt, Rådgivning, Data og Optag* samt *EVU*.

Afdelingen betjener studienævnene og understøtter studieledere og uddannelsesledere på hele fakultetet. Afdelingen har et særligt ansvar for den samlede studenterrejse – fra studiestart til dimission. Derudover sikrer afdelingen sammenhæng til den fælles driftsorganisation i SDU Uddannelse og SDU RIO i alle campusbyer.

Enhedens opgaver omfatter:

- *Studienævnsbetjening*: at understøtte studienævnenes udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne, herunder studentersagsbehandling og håndtering af studieordninger og fagbeskrivelser.
- *Studieledelsesunderstøttelse*: administrativ sparringspartner og bindeled for studieledelserne i relation til uddannelsesdrift, udvikling og strategiske initiativer – herunder bl.a. optagelse og kapacitet, studenterdata, systemkendskab mv.
- *Studiestart og studietrivelser*: koordinering og gennemførelse af studiestarts- og trivselstiltag med fokus på et inkluderende studiemiljø samt understøttelse af systematisk opfølgning og udvikling af strategiske indsatser, der fremmer studerendes trivsel, fastholdelse og progression.

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- indgående domæneviden om de enkelte uddannelser, herunder særlige regelsæt og beslutningsgange sammenholdt med en dyb administrationsfaglighed
- kan tilrettelægge, drive og følge op på administrative processer med høj kvalitet og rettidighed på tværs af enheder på alle niveauer
- solidt systemkendskab og evne til at anvende data og administrative værktøjer i understøttelsen af studienævn, studieledelser og indsatser indenfor study ability.

Særlig opmærksomhed:

- Afdelingen er etableret som del af OSU og skal derfor ses i tæt sammenhæng med uddannelsesadministrative på andre fakulteter og i Fællesadministrationen.

### 2.1.6 59105 Uddannelsesstab/Digitaliserings-, kvalitets- og lærings HUB

Uddannelsesstab/DKL-Hubben består af otte medarbejdere, herunder en konstitueret leder (7,5 ÅV). Enheden består primært af AC-medarbejdere (fuldmægtige og konsulenter). Konkret løser enheden et bredt spektrum af opgaver inden for uddannelseskvalitet, efter- og videreuddannelsesudvikling, digitalisering og læring.

Enhedens opgaver omfatter:

- generel ledelsesunderstøttelse af uddannelsesporteføljen: kvalitetssikring og strategisk understøttelse af uddannelser (ECTS og IDV)
- generel understøttelse af uddannelsesadministrationen: drift og udvikling af uddannelsessupport.
- facilitering af projekter, udviklings- og forandringsprocesser på tværs af fakultetet herunder i forhold til administrationsstrategien

- at drifte og administrere en række definerede områder og opgaver for undervisere og ledere.

20. april 2026

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Projekt- og proceskompetencer, anvendt på digitalisering, procesudvikling, facilitering, forretnings- og partnerskabsudvikling
- Innovationskompetencer, udmøntet via stort domænekendskab ift. uddannelser og fagmiljøer samt etablerede netværk ("udviklingsmotor")
- Kompetencer inden for informationssikkerhed og compliance

## 2.2 Institutsekretariater

Hvert institut har i dag sit eget institutsekretariat. I denne afrapportering fokuseres der på sekretariaterne ved IVL og IEB, da en eventuel reorganisering af institutsekretariaterne på det fremtidige SAMF ikke ligger inden for arbejdsgruppens opgave.

Institutsekretariaterne varetager en bred palet af drifts- og udviklingsopgave indenfor:

- Personaleledelse, strategi & ledelsessupport
- Økonomi – ordinær og ekstern økonomi
- Sekretariatsbetjening
- HR-opgaver
- Uddannelsessupport
- Forskningssupport
- Kommunikation

Sekretariaterne fungerer dermed som den lokale administrative enhed tæt på institutledelserne, forskningsmiljøerne og uddannelsesaktiviteterne.

### 2.2.1 52401 IEB Sekretariatet (IEB)

Institutsekretariatet på IEB består af otte medarbejdere (7,5 årsværk), herunder en sekretariatsleder. Enheden blev etableret i januar 2024 i forbindelse med fusionen mellem Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse (IER) og Institut for Sociologi, Miljø- og Erhvervsøkonomi (SEBE), hvor sekretariatsfunktionen samtidig blev tilpasset og konsolideret.

Medarbejderne er fordelt med to i Sønderborg, to i Esbjerg og fire i Kolding og varetager alle både mere specialiserede opgaver samt bredere sekretariatsbetjenende (generalist) funktioner så løsningen af opgaver på alle tre campusser gøres så fleksibel som muligt. Samtidig sikres der et fagligt- og opgavefællesskab på tværs af campusser i sekretariatet.

Enhedens opgaver omfatter:

- Personaleledelse af sekretariatet og studentermedhjælpere
- Ledelsesunderstøttelse af IEB ledelsesgruppe bestående af institutleder, vice-institutledere for uddannelse og forskning, campusleder i Kolding, uddannelsesledere og forskningsgruppeledere indenfor forskning, uddannelse, ekstern funding, økonomi, strategi, policy, administration, GDPR og arbejdsmiljø.
- Sekretariatsbetjening i forbindelse med institutmøder på de tre campusser og institutrådet.
- Sekretariatsbetjening på de tre campusser / campus-to-go: Campus-husmøder, koordinering af aktiviteter med øvrige enheder (åbent hus, eksterne besøg, brobygning, konferencer etc.), kontorer, køkken, nøgler, kaffemaskine etc.
- Ordinær økonomi: budgetter, ØR forberedelse og deltagelse i møde, ordinær økonomiopfølgning, lønopfølgning, Rejsebestilling, kontrol og godkendelse af

rejseafregninger, fakturering, intern handel og indkøb, campusøkonomi for campus Kolding.

- Ekstern økonomi: budgetter, budgetopfølgning, kontrakter og support til projektøkonomien inkl. mTime.
- HR: Ansættelse af VIP, TAP, DVIP og DTAP inkl. onboarding samt ferie- og fraværsregistrering og rådgivning. IEB har en forholdsvis stor mængde DVIP og en nyudpeget DVIP-koordinator som sekretariatet understøtter
- Uddannelse: Undervisningsbemanding i samarbejde med VILU inkl. koordinering i forhold til AACSB, tildeling af vejledere, intern censur, eksamensafvikling mm i samarbejde med SDU Uddannelse på de tre campusser, koordinering med øvrige 4 SDU-fakulteter, AAU og Designskolen i Kolding, IT-Vest, norm regnskaber, dimission og STÅ.
- Support til uddannelsesaktiviteter og outreach med eksterne partnere: cases i undervisning ala Green Camp og SDU Connect, virksomhedsbesøg, SDU Business School Days m.m.
- Support til forskningsgrupperne: Koordinering, gruppemøder, events/seminarer/konferencer, administration i forbindelse med Ph.d.-forløb, samt PURE.
- Forskningsupport på eksterne projekter herunder data management, koordinering med RIO angående kontrakter, udarbejdelse af fundingstrategier på institut, gruppe og individ niveau, sparring på udfærdigelse af ansøgningen, administrative krav hos fondene samt koordinering med den centrale forskerstøtte.
- Kommunikation og web: Web, SoMe.

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Organisatorisk forståelse, overblik og diplomatisk sans
- Administrative, analytiske og relationelle kompetencer på både generalist og specialistniveau/opgaver
- Indgående kendskab til institutøkonomi herunder økonomiske analyser, budgetlægning og driftsøkonomi samt indkøb og rejsehåndtering
- Indgående kendskab til ekstern økonomi inkl. budgetlægning, rådgivning, budgetstyring og løbende tilpasning, afrapporteringer, koordinering internt og eksternt
- Ledelsesunderstøttelseskompetencer inden for alt fra de daglige driftsopgaver til strategi og policy opgaver, ift. intern og ekstern økonomi samt ift. faglig sparring set fra en administrativ synsvinkel. Dette omfatter også en høj grad af integritet og forståelse for fortrolighed og diskretion
- Planlægningskompetencer ift. planlægning og afholdelse af events, seminarer, konferencer og øvrige arrangementer med intern og ekstern national/international deltagelse
- Kompetencer indenfor HR - VIP, TAP, DVIP og DTAP-rekruttering og on-boarding, herunder forståelse for de forskellige regler og praksisser på området
- Systemkendskab indenfor HR og økonomi herunder bl.a. HCM, CRM, ERP, SDUPro, WorkZone, mTime, STADS og SPOC
- Indsigt i datamanagementregler og infrastruktur, projektledelse, projektstyring og strategisk sparring på instituttets eksternt bevilligede forsknings- og udviklingsprojekter.

Særlig opmærksomhed:

- I en ny organisering vil institutsekretariatets regionale struktur og brede opgaveportefølje være centrale forhold, der skal adresseres. Sekretariatets tilstedeværelse på flere campusser (Kolding, Esbjerg og Sønderborg) gør det nødvendigt at sikre sammenhængende processer og tydelige samarbejdsflader på tværs af to fakulteter. Dette gælder især fordi støttefunktionerne i forvejen kræver en

tæt koordinering og samarbejde med både lokale fakulteter og fællesadministrationen herunder i samarbejde med campusledelser og campusråd.

- Institutsekretariatet understøtter desuden en betydelig ekstern forskningsportefølje, hvor to medarbejdere (1,6 årsværk) arbejder målrettet med administrativ forskerstøtte og forskningsrelaterede aktiviteter. Den store eksterne forskningsportefølje medfører et betydeligt behov for specialiseret forskerstøtte, som kan være vanskelig at opdele uden at miste faglig kontinuitet eller effektivitet.

### 2.2.2 52701 Institutsekretariat (IVL)

Institutsekretariatet på IVL består af ni medarbejdere, herunder en sekretariatsleder (svarende til 8,1 årsværk). Flere medarbejdere arbejder bredt og varetager en række forskellige opgaver uden snæver specialisering, hvilket gør enheden fleksibel og i stand til at dække mange funktioner efter behov.

Enhedens opgaver omfatter:

- Ledelsesunderstøttelse af institutleder, vice-institutleder, uddannelsesledere og forskningsgruppeledere indenfor forskning, uddannelse, ekstern funding, økonomi, strategi, policy, administration, GDPR og arbejdsmiljø.
- Personaleledelse af sekretariatet.
- Sekretariatsbetjening i forbindelse med institutmøder og institutrådet.
- Ordinær økonomi: budgetter, ØR forberedelse og deltagelse i møde, ordinær økonomiopfølgning, lønopfølgning, kontrol og godkendelse af rejseafregninger, fakturering, intern handel og indkøb.
- Ekstern økonomi: budgetter, budgetopfølgning, kontrakter og support til projektøkonomien inkl. mTime.
- HR: Ansættelse af VIP, TAP, DVIP og DTAP inkl. onboarding samt ferie- og fraværsregistrering og rådgivning.
- Uddannelse: Undervisningsbemanding inkl. koordinering i forhold til AACSB, tildeling af vejledere, koordinering med alle 5 fakulteter, Business School aktiviteter, norm regnskaber, dimission og STÅ.
- Support til forskningsgrupperne: Koordinering, gruppemøder, events/seminarer/konferencer, administration i forbindelse med Ph.d.-forløb, samt PURE.
- Support på ekstern funding, herunder udarbejdelse af strategier på institut, gruppe og individ niveau, sparring på udfærdigelse af ansøgningen, administrative krav hos fondene samt koordinering med den centrale forskerstøtte.
- Kommunikation og branding: web, SoMe, nyhedsbreve samt forskningsformidling.

Hvilken type af kompetencer er til stede i enheden:

- Organisatorisk forståelse, overblik og diplomatisk sans
- Indgående kendskab til institutøkonomi herunder økonomiske analyser, budgetlægning og driftsøkonomi
- Indgående kendskab til ekstern økonomi inkl. budgetlægning, rådgivning, budgetstyring og løbende tilpasning, afrapporteringer, koordinering internt og eksternt.
- Ledelsesunderstøttelseskompetencer inden for alt fra de daglige driftsopgaver til strategi og policy opgaver, ift. intern og ekstern økonomi samt ift. faglig sparring set fra en administrativ synsvinkel. Dette omfatter også en høj grad af integritet og forståelse for fortrolighed og diskretion
- Planlægningskompetencer ift. planlægning af events, konferencer og arrangementer med intern og ekstern national/international deltagelse
- Kompetencer inden for VIP, TAP, DVIP og DTAP-rekruttering herunder forståelse for de forskellige regler på området

- Omfattende systemkompetence indenfor HR og økonomi herunder bl.a. HCM, CRM, ERP, SDUPro, WorkZone, mTime, STADS og SPOC
- Kommunikationskompetencer ift SoMe og forskningsformidling

Særlig opmærksomhed:

- I en ny organisering vil IVL's brede opgaveprofil og tværgående undervisningskoordinering være væsentlige forhold at tage højde for. Institutet har en central rolle i koordineringen af undervisningsaktiviteter på tværs af fakulteterne på Campus Odense samt i koordineringen af undervisning og øvelseshold på de øvrige campusser. Der er fortsat enkelte undervisningsaktiviteter på Campus Slagelse, som sekretariatet også håndterer.
- Derudover har instituttet en relativt stor stab af DVIP, hvilket medfører et særligt behov for administrative ressourcer knyttet til ansættelser, planlægning, kontrakter og løbende support.

## 2.3 Opmærksomhedspunkter

I forbindelse med kortlægningen er der fremkommet en række generelle opmærksomheder, som fremhæves af flere af de administrative leder i Fakultetsadministrationen. Disse er sammenfattet i det følgende:

- Den fremtidige organisering af enheden afhænger af, hvilke kompetencer og typer af understøttelse de to fakulteter vil efterspørge samt af SBS's organisationsstruktur
- De rette kompetencer skal sikres i understøttelsen af begge fakulteter, så medarbejderne kan løfte deres opgaver på et højt niveau.
- Der bør være opmærksomhed på, at en duplikering af de specialstunede funktioner, som er samlet i enheden, kan have konsekvenser for faglighed og effektivitet
- Dobbeltorganisering af alle funktioner kan være ressourcekrævende. Det vil derfor være vigtigt at definere, hvilke opgaver der bør være fælles, og hvor der evt. kan etableres separate funktioner
- Enhederne vurderer som udgangspunkt, at det vil være muligt at drifte og administrere opgaver på tværs af to fakulteter fra en samlet enhed
- For at lykkes med at betjene to fakulteter fra en samlet enhed kræves en tydelig afgrænsning og fælles prioritering for at undgå dobbeltbestillinger samt en høj grad af standardisering af forskellige indsatser og opgaver
- Ved én enhed er der en risiko ved ressourcetrækket ift. dobbelt ledelsesbetjening, fakultetsspecifikke ønsker og øget kompleksitet. Omvendt ligger der også latente synergier ved en fælles enhed for to fakulteter
- Der kan opstå behov for yderligere og specialiseret servicering af institutterne, afhængigt af den endelige organisering af den nuværende administration på institutterne.

Desuden er der for enkelte afdelinger fremhævet særlige opmærksomheder i beskrivelserne. Disse fremgår i forbindelse med beskrivelserne af de enkelte afdelinger ovenfor.

## 3 Analyseramme: Designkriterier og idealtyper

På baggrund af rammer og forudsætninger har arbejdsgruppen opstillet forskellige designkriterier for, hvilke hensyn en ny administrativ organisering af hhv. SAMF og SBS skal opfylde. Det er ambitionen, at designkriterierne i videste mulige omfang opfyldes i en ny administrativ organisering.

Desuden har arbejdsgruppen opstillet forskellige idealtyper for den organisatoriske placering af administrative opgaver. En idealtipe er en model for at placere administrative opgaver på et organisatorisk niveau og opstilles for at kunne vurdere de enkelte administrative områder, fx ledelsesadministration, økonomiadministration, personaleadministration, forskningsadministration, uddannelsesadministration og kommunikation. Inden for hvert administrative område findes en række opgavefelter, som er distinkte og beslægtede opgaver, fx økonomistyring, indkøb, fakturahåndtering inden for økonomiadministration.

Det er ikke ambitionen, at den fremtidige administrative struktur på SAMF og SBS skal være baseret på den samme idealtipe på tværs af alle administrative opgavefelter. En løsning kan være at anvende en kombination af flere idealtyper på tværs af forskellige administrative områder.

De opstillede idealtyper vurderes i forhold til designkriterierne. Denne vurdering er grundlag for en efterfølgende vurdering af, hvilken idealtipe de enkelte administrative opgavefelter bør organiseres efter.

Det er ambitionen at opstille forslag til administrativ organisering, som betyder, at både SBS og SAMF kan fungere og lykkes som fakulteter/hovedområder.

### 3.1 Rammer og forudsætninger

SDU's bestyrelse har besluttet, at der skal etableres en selvstændig SDU Business School, som et eget hovedområde og med egen leder. SBS-lederen refererer til rektor og vil indgå i SDU's direktion på lige fod med de øvrige dekaner.

Bestyrelsen har ikke truffet beslutning om den administrative organisering.

Arbejdsgruppen har arbejdet på baggrund af nedenstående rammer og forudsætninger, som styregruppen har fastlagt:

- Etablering af SBS er ikke en administrativ spareøvelse, men skal omvendt heller ikke føre til vækst i administrationen. En ny administrativ organisering skal derfor findes inden for de eksisterende administrative ressourcer på SAMF
- Både SBS og SAMF skal som minimum have hver deres selvstændige sekretariat, som yder ledelsesunderstøttelse til henholdsvis dekan (SAMF) og business school-leder (SBS)
- Der skal ikke etableres to helt parallelle og separate administrative enheder på de to hovedområder, da det vil vanskeliggøre opnåelsen af den nødvendige kritiske masse og økonomisk bæredygtige enheder
- Administrative opgaver og ressourcer skal placeres på et af tre organisatoriske niveauer:
  - Administration på hhv. SAMF og SBS
  - Administration i fælles administrationscenter på fakultetsniveau, som betjener både SAMF og SBS
  - Administration i Fællesadministrationen, som betjener SAMF og SBS

### 3.2 Designkriterier

Designkriterier skal i dette notat forstås som overordnede hensyn, som en given organisering skal opfylde. En organiseringsform vil sjældent kunne levere på alle hensyn, og organiseringen vil derfor også have særlige fordele og ulemper.

Baseret på bestyrelsens beslutning, pejlemærker for SDU's administration og administrationsstrategien på SAMF, har arbejdsgruppen arbejdet med følgende designkriterier:

- Autonomi. Beslutningskompetence og lokal fleksibilitet

- Kvalitet. Administrationsfaglige kompetencer, specialisering og robusthed/kritisk masse.
- Effektivitet. Smidige processer og lavt ressourcetræk

I tillæg til de tre designkriterier bør der være opmærksomhed på to andre hensyn: Geografi og Nærhed.

### 3.2.1 Autonomi

Etableringen af SBS som eget hovedområde er en strategisk ambition om, at SBS skal positioneres som en markant og synlig business school i Region Syddanmark med højeste internationale kvalitet inden for forskning, uddannelse og samarbejde. Etableringen af SBS skal således bidrage til SDU's samlede ambition om at skabe værdi for og med samfundet.

Den strategiske ambition omfatter følgende centrale målsætninger:

- Udbygning af eksternt synlighed og profilering – nationalt og internationalt – med en tydelig identitet og branding af SBS som én samlet enhed
- Intensivering af samarbejdet med eksterne partnere, herunder virksomheder, offentlige organisationer og internationale institutioner og opbygning af et omdømme som Region Syddanmarks business school
- Opnåelse af yderligere internationale akkrediteringer med udgangspunkt i den nyligt opnåede AACSB-akkreditering og ambitioner om EQUIS- og AMBA-akkrediteringer
- Styrkelse af forsknings- og uddannelseskvalitet gennem fremragende forskningsmiljøer, strategisk rekruttering og en skarpere uddannelsesprofil - både heltid og deltid

Bestyrelsen har ikke fastlagt den administrative organisering, som skal understøtte den strategiske ambition, men har lagt vægt på, at en ny organisatorisk struktur skal skabe de optimale strategiske og ledelsesmæssige rammer i forhold til at opnå de strategiske ambitioner.

Arbejdsgruppen vurderer, at autonomi bør være et designkriterium. Dette begrundes med, at bestyrelsen har lagt vægt på, at SBS ikke i den nuværende organisatoriske model, hvor SBS er en del af SAMF, kan udfolde sit fulde potentiale.

Designkriteriet autonomi handler om, at SBS har selvstændig beslutningskompetence og mulighed for lokal administrativ fleksibilitet.

### 3.2.2 Kvalitet

SDU's strategi har et stort fokus på at levere høj kvalitet gennem talentfulde mennesker og fremragende miljøer. Fakultetsadministrationen på SAMF har i dag en strategi, hvor det fremhæves, at administrationen består af kompetente medarbejdere og ledere, der dagligt bidrager med faglighed og specialiseret viden.

Arbejdsgruppen vurderer, at kvalitet i den administrative understøttelse også i den fremtidige organisering af SAMF og SBS bør være et centralt hensyn.

Designkriteriet kvalitet handler om høje administrationsfaglige kompetencer, specialisering og robuste administrationsmiljøer med kritisk masse.

### 3.2.3 Effektivitet

Effektiv administration og drift er et løbende fokus for SDU, idet ambitionen er at have en effektiv administration, som kan frigøre flest mulige ressourcer til forskning, uddannelse og

innovation. Effektivitet er også et pejlemærke for SDU's samlede administration og i den nuværende strategi for fakultetsadministrationen på SAMF. Fokus er på at sikre effektiv drift og udvikle nye løsninger til gavn for studerende, forskere, undervisere, administrative kollegaer og samarbejdspartnere.

Fokus på en effektiv administration er ikke blevet mindre i konteksten af det statslige arbejdsprogram, som vil skulle implementeres på universitetet frem mod 2030.

Administrationen må ikke vokse i forbindelse med etableringen af SBS og SAMF som selvstændige hovedområder. Dette fungerer som en klar ramme for arbejdsgruppen.

Designkriteriet effektivitet handler om sikre smidige processer, som har et lavt ressourcetræk.

### 3.3 Opmærksomhed

Geografi og nærhed er ikke selvstændige designkriterier, men bør være opmærksomhedspunkter i en samlet vurdering af den administrative organisering. Opmærksomheden skyldes, at både geografi og nærhed har været nævnt i høringsprocessen op til bestyrelsens beslutning den 4. december og i de efterfølgende dialoger med administrative ledere og medarbejdere.

Begge opmærksomhedspunkter bør håndteres med blik for symmetri på tværs af SBS og SAMF, da det vil skabe de bedste betingelser for løsninger, som sikrer let og smidig sammenhæng til den øvrige organisation.

#### 3.3.1 Geografi

Geografi er spørgsmålet om en administration, som skal kunne understøtte forsknings-, uddannelses- og innovationsaktiviteter i en distribueret campusgeografi. Det kan enten ske ved fast eller løbende tilstedeværelse af administrativt personale på en campus.

#### 3.3.2 Nærhed

Nærhed er spørgsmålet om en administration, som skal have en fysisk nærhed til de videnskabelige ansatte, faglige miljøer og/eller studerende. Den fysiske nærhed kan skabe faste forankringspunkter og relationer for ansatte og studerende, hvilket eksempelvis kan være en fordel, hvis der er stor gennemstrømning af ansatte og studerende.

### 3.4 Tre idealtyper for administrativ organisering

Arbejdsgruppen har beskrevet tre idealtyper for organisering af administration. Idealtyperne har udgangspunkt i beslutningsmaterialet til bestyrelsen, som kort skitserede, at administrative opgaver og ressourcer skal placeres på et af de tre organisatoriske niveauer:

- Administration på hhv. SAMF og SBS
- Administration i fælles administrationscenter på fakultetsniveau, som betjener både SAMF og SBS
- Administration i Fællesadministrationen, som betjener SAMF og SBS

De tre idealtyper er

- Administration på et hovedområde
- Administrationscenter på tværs af to hovedområder
- Universitetsadministration

Idealtyperne er analytiske redskaber til at belyse fordele og ulemper ved at placere administrative opgaver og ressourcer i hver af typerne.

Som tidligere fremhævet er det ikke ambitionen, at den fremtidige administrative struktur på SAMF hhv. SBS på alle administrative opgavefelter skal være baseret på den samme idealtipe. En løsning kan være at anvende en kombination af de tre idealtyper på forskellige administrative områder.

### 3.4.1 Idealtipe 1: Administration på et hovedområde

I denne idealtipe er administrative opgaver og ressourcer organisatorisk forankret på et hovedområde. Denne model er udbredt i dag på SDU, hvor hvert fakultet har egen administration, som varetager opgaver inden for fx ledelsesunderstøttelse, økonomi, personale, uddannelsesadministration, forskningsstøtte og kommunikation tæt på fakultetets ledelse og faglige miljøer.

Modellen understøtter en høj grad af nærhed til kerneopgaverne. Den giver mulighed for lokal prioritering og tilpasning til hovedområdets særlige behov og profiler.

Anvendes denne idealtipe på den administrative organisering på SBS og SAMF, vil det betyde, at der etableres parallelle administrationer på de to hovedområder. Parallelle administration kan udfordre stordriftsfordele, ensartethed og ressourceudnyttelse på tværs af universitetet. Ved mindre administrative enheder kan effektivitet og kvalitet blive udfordret.

### 3.4.2 Idealtipe 2: Administrationscenter på tværs af to hovedområder

I denne idealtipe samles administrative opgaver og ressourcer i ét administrationscenter, som organisatorisk er placeret på et af de to hovedområder.

Formålet er at skabe mere robuste administrative enheder samtidig med, at administrationen fortsat har relativ nærhed til de faglige miljøer og fakultetsledelser. Modellen kan give bedre mulighed for specialisering, videndeling og fleksibel ressourceanvendelse på tværs af de betjente fakulteter.

Modellen forudsætter klare aftaler om prioritering, governance og ledelsesbetjening, da ét administrationscenter skal understøtte flere ledelser. I interne vurderinger fremhæves denne model som et alternativ til fuld opsplittning netop for at undgå manglende kritisk masse og opbygning af parallelle administrative funktioner.

### 3.4.3 Idealtipe 3: Fælles universitetsadministration

I denne idealtipe er den administrative understøttelse af et hovedområde/flere hovedområder placeret i en fælles universitetsadministration (Fællesadministrationen), som organisatorisk er adskilt fra de enkelte fakulteter. Administrative opgaver varetages i områderne, der har et tværgående fokus, og som servicerer hele universitetet på tværs af fakulteter, institutter og centre.

Modellen har til formål at sikre ensartede processer, høj grad af standardisering og effektiv ressourceudnyttelse, herunder stordriftsfordele og klare styringslinjer. Den understøtter fælles governance, systemunderstøttelse og ensartet kvalitet i administrative ydelser.

Til gengæld kan modellen opleves som mere fjern fra de faglige miljøer, og den stiller særlige krav til snitflader, samarbejdsformer og dialog mellem central administration og fakulteter for at sikre, at lokale behov og prioriteringer fortsat imødekommes.

## 3.5 Designkriterier og idealtyper

Til hver idealtipe knytter sig en række fordele og ulemper, som samtidig peger på i hvilken grad idealtyperne indfrier de opstillede designkriterier: autonomi, kvalitet og effektivitet.

I tabel 3 nedenfor er idealtypene vurderet i forhold til, om de opfylder det enkelte designkriterium i høj, mellem eller lav grad.

I tabel 4 nedenfor er idealtypenes fordele og ulemper kort beskrevet, som er grundlag for de efterfølgende anbefalinger.

Tabel 3. Idealtypene vurderet i forhold til designkriterierne

	AUTONOMI	KVALITET	EFFEKTIVITET
<b>Idealtipe 1 Administration på et hovedområde</b>	HØJ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar ejerskabs- og referencevej</li> <li>• Lokal prioritering og fleksibilitet</li> <li>• Tæt kobling til faglige miljøer og ledelse</li> </ul>	MELLEM / LAV <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sårbarhed i mindre enheder</li> </ul>	LAV <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende stordriftsfordele</li> <li>• Uensartede processer og praksisser</li> </ul>
<b>Idealtipe 2 Administrations- center på tværs af to hovedområder</b>	MELLEM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsat relativ nærhed til kerneopgaverne:</li> <li>• Mere kompleks styring og prioritering</li> <li>• Afstand til lokale behov</li> <li>• Krav om klar governance</li> </ul>	HØJ / MELLEM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Større og mere robuste administrative miljøer</li> </ul>	MELLEM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre ressourceudnyttelse</li> </ul>
<b>Idealtipe 3 Universitets- administration</b>	LAV <ul style="list-style-type: none"> <li>• Større afstand til faglige miljøer</li> <li>• Risiko for oplevet bureaukratisering</li> <li>• Behov for supplerende lokale funktioner</li> </ul>	HØJ / MELLEM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robusthed og kontinuitet</li> </ul>	HØJ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stordriftsfordele og effektivitet</li> <li>• Klar fælles governance</li> </ul>

Tabel 4. Idealtypenes fordele og ulemper

	Fordele	Ulemper
<b>Idealtipe 1 Administration på et hovedområde</b>	<p><i>Tæt kobling til faglige miljøer og ledelse:</i> Administrationen har daglig og direkte kontakt til ledelsen på fakultetet samt de fagmiljøer, hvilket kan styrke behovsforståelse og responsivitet.</p> <p><i>Lokal prioritering og fleksibilitet:</i> Fakulteterne kan selv prioritere og tilpasse den administrative indsats i forhold til strategi, profil og lokale udfordringer.</p> <p><i>Klar ejerskabs- og referencevej:</i> Ledelsesunderstøttelsen er entydigt placeret og rettet mod én ledelse, hvilket kan styrke oplevelsen af sammenhæng i betjeningen.</p>	<p><i>Manglende stordriftsfordele:</i> Gentagelse af ens administrative funktioner på tværs af fakulteter kan medføre ineffektiv ressourceudnyttelse og højere samlede omkostninger.</p> <p><i>Sårbarhed i mindre enheder:</i> Små administrative enheder kan have vanskeligt ved at opretholde specialisering, kontinuitet og robusthed ved fravær eller spidsbelastninger.</p> <p><i>Uensartede processer og praksisser:</i> Risiko for variation i kvalitet, serviceniveau og arbejdsgange på tværs af fakulteter, hvilket kan udfordre universitetets samlede governance.</p>
<b>Idealtipe 2 Administrations- center på tværs af to hovedområder</b>	<p><i>Større og mere robuste administrative miljøer:</i> Samling af opgaver på tværs af fakulteter giver mulighed for specialisering, videndeling og bedre håndtering af udsving i arbejdsbelastning.</p> <p><i>Bedre ressourceudnyttelse:</i> Fælles funktioner kan reducere parallelle opgaver og styrke den kritiske masse uden fuld centralisering.</p>	<p><i>Mere kompleks styring og prioritering:</i> Når ét administrationscenter betjener flere fakulteter, kan der opstå uklarhed om prioritering og kapacitetsanvendelse mellem forskellige ledelser.</p> <p><i>Afstand til lokale behov:</i> Risiko for, at særlige fakultets- eller fagmiljøspecifikke behov i mindre grad imødekommes end i en fuldt fakultetsbaseret model.</p>

	<i>Fortsat relativ nærhed til kerneopgaverne:</i> Administrationen er stadig organisatorisk placeret tættere på fakulteterne end i en fuldt central model.	<i>Uklare governancestrukturer:</i> Risiko for mistillid, hvis man ikke formår at lave tydelige aftaler om roller, referenceveje og ledelsesunderstøttelse.
<b>Idealtipe 3 Universitets- administration</b>	<i>Stordriftsfordele og effektivitet:</i> Samling af administrative funktioner giver mulighed for standardisering, specialisering og ensartede processer på tværs af universitetet.  <i>Klar fælles governance:</i> Understøtter fælles systemer, politikker og kvalitetsstandarder på tværs af fakulteter og institutionen som helhed.  <i>Robusthed og kontinuitet:</i> Store enheder er mindre sårbare over for fravær og kan lettere håndtere spidsbelastninger og tværgående opgaver.	<i>Større afstand til faglige miljøer:</i> Fakulteter og institutter kan opleve mindre nærhed og forståelse for lokale behov og prioriteringer.  <i>Risiko for øget oplevet bureaukratisering:</i> Centralisering kan give længere beslutningsveje og mindre oplevet fleksibilitet i den daglige understøttelse.  <i>Behov for supplerende lokale funktioner:</i> I praksis vil der ofte også være behov for strategiske sekretariater eller ledelsesnære funktioner tæt på fakultetsledelserne for at sikre tilstrækkelig ledelsesbetjening.

## 4 anbefaling til organisering

### 4.1 Overvejelser om organisering

I arbejdsgruppens anbefaling til organisering indgår en række overvejelser.

#### 4.1.1 Modning af behov over tid

Det er ambitionen at opstille anbefaling til administrativ organisering, som betyder, at både SBS og SAMF kan fungere og lykkes som fakulteter/hovedområder. Design af den administrative organisering skal til en hver tid understøtte det konkrete faglige behov på såvel SBS som på SAMF. Etableringen af SBS som et selvstændigt hovedområde er et nybrud, og de administrative behov kan derfor se anderledes ud over tid i takt med, at SBS og SAMF modnes og konsolideres. Den konkrete anbefaling bør ses som en model, som kan sikre, at SBS kommer fra start og kan virke i en periode, og at SAMF fortsat kan fungere stabilt. I takt med, at SBS-ledelsen foretager strategiske og faglige prioriteringer, kan det også blive nødvendigt at tilpasse den administrative organisering.

*Arbejdsgruppen anbefaler, at forslaget til organisering ses i et perspektiv, hvor der er en forståelse for, at der vil ske en modning over tid også ift. samarbejdsformer og snitflader. Denne modning kan medføre behov for løbende ændringer, og at organiseringen af administrationen udvikles i takt med behovene på SBS og SAMF.*

#### 4.1.2 Ledelse af administrationscenter

Både SBS og SAMF vil fra 1. september være selvstændige hovedområder/fakulteter. Men der vil være en væsentlig organisatorisk forskel: Mens der på SAMF fortsat vil være en institutstruktur på fakultetet, vil der ikke være en tilsvarende institutstruktur på SBS. Det har betydning for den administrative organisering, idet SAMF fortsat vil have behov for administrativt at kunne understøtte institutter som selvstændige organisatoriske enheder. På SBS vil det administrative behov i højere grad være rettet mod at understøtte forskningsledere og forskningsgrupper som ikke er hjemhørende i institutstruktur. Udgangspunktet er derfor at dekanerne delegerer det ledelsesmæssige og organisatoriske ansvar for administrationscentret hos niveau 2-lederen på SAMF

*Arbejdsgruppen anbefaler, at administrationscenteret (idealtypen 2) som udgangspunkt ledes af niveau 2 chefen på SAMF, da dette vil skabe størst stabilitet og arbejdsro, sådan at SBS og SAMF kan komme godt fra start som nye hovedområder, og da dette giver mulighed for at understøtte både SAMF's institutter og SBS. Ledelsen skal ske i et tæt samarbejde med niveau 2-chefen for SBS samt de to dekaner. Over tid vil det løbende skulle overvejes, om de enkelte administrative områder er placeret korrekt.*

#### 4.1.3 Konsolidering af uddannelsesadministrationen

I 2025/2026 har SDU gennemført omfattende reorganiseringer inden for uddannelsesadministrationen på tværs af hele universitetet. Hovedprincippet i den nye organisering er, at der kun findes uddannelsesadministration på to organisatoriske niveauer: i fakultetsadministrationen og i fællesadministrationen. Der findes ikke uddannelsesadministration på institutterne. Reorganiseringen har flyttet over 100 medarbejdere rundt mellem de organisatoriske niveauer på universitetet. Med ikrafttræden pr. 1. januar 2026 arbejdes på tværs af hele universitetet med at konsolidere den nye uddannelsesadministration med nye fora og samarbejdsformer. Forventelig vil konsolideringen tage 1-1,5 år før organiseringen er fuldt institutionaliseret.

*Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at OSU-organiseringen får tid til konsolidering.*

#### 4.1.4 Statens arbejdsprogram

Universitetssektoren forventes i 2026 at få krav om omprioriteringer og effektiviseringer inden for forskningsadministration, uddannelsesadministration og øvrig administration som følge af Statens arbejdsprogram. I perioden 2027-2030 vil SDU skulle gennemføre forskellige effektiviseringstiltag. Det præcise effektiviseringsbeløb på SDU er endnu ikke kendt, men vil formentlig blive udmeldt fra Uddannelses- og Forskningsministeriet i forbindelse med Forslag til Finanslov 2027, som fremsættes i august 2026. Når SDU har kendskab til effektiviseringsbeløbet, vil SDU's direktion skulle træffe beslutning om implementering af effektiviseringstiltag på tværs af universitetet og på tværs af alle fakulteter/hovedområder og Fællesadministrationen.

*Arbejdsgruppen anbefaler, at større administrative reorganiseringer mellem SAMF og SBS afventer beslutninger som følge af Statens arbejdsprogram. På den måde undgås, at der laves større administrative reorganiseringer op til 1. september 2026, hvor SBS etableres som nyt hovedområde, med risiko for, at der senere i 2026 eller i 2027 gennemføres større administrative reorganiseringer gældende for hele SDU som følge af Statens arbejdsprogram.*

#### 4.1.5 Administrative ressourcer

Etablering af SBS er ikke en administrativ spareøvelse, men skal modsat heller ikke lede til, at den samlede administration på SAMF og SBS vokser. Det betyder, at der fortsat skal være et stærkt fokus på at skabe en effektiv administration. På enkelte områder kan der være behov for at opbygge parallelle funktioner, som kan ske ved at opdele eksisterende administrative enheder i dag og/eller foretage omplaceringer, opkvalificeringer eller løbende tilpasninger af kompetencer ved stillingsophør, jobskifte med videre. Samtidig kan etableringen af SBS stille yderligere krav til understøttelse fra Fællesadministrationen, hvilket Fællesadministrationen vil kunne imødekomme. Kortlægningen af administrationen på SAMF og de to institutsekretariater indikerer et stort antal ledere målt per administrative årsværk. Mønstrer er, at en leder har ca. 6-9 medarbejdere under sig med uddannelsesadministrationen som en undtagelse, hvor der er en leder til 21 medarbejdere. Kortlægningen peger også på opgavespredning, hvor opgaver løses i flere forskellige enheder. Der kan være effektiviseringspotentialer i at placere identiske opgaver på færre og mere specialiserede hænder, som kan løfte kvalitet og sikre effektivitet.

*Arbejdsgruppen anbefaler, at administrationen indrettes effektivt med et optimeret ledelsesspænd og mindre opgavespredning, og at de administrative ressourcer findes ved at opdele eksisterende administrative enheder og frigøre ressourcer ved omplaceringer,*

opkvalificeringer og/eller løbende tilpasninger af kompetencer og ressourcer ved stillingsophør, jobskifte mv.

#### 4.1.6 Ledelse, kompetencer, identitet og kultur

Selv i en situation hvor organiseringen af administrationen ikke ændres markant sammenlignet med den eksisterende organisering i Fakultetsadministrationen på SAMF, vil den nye organisering alligevel indebære store ændringer i den måde, som både ledere og medarbejdere arbejder på, da mange, når SBS og SAMF bliver to adskilte hovedområder, vil skulle orientere sig mod at understøtte to enheder. Den nye organisering er samtidig en anledning til at se på eksisterende samarbejdsformer og snitflader mellem forskellige enheder og til at stille skarpt på, hvad der udfordrer i det eksisterende, og hvad der kan gøres anderledes fremadrettet. Dette stiller nye krav til mellemlederne og betyder, at de vil få en helt central rolle i implementeringen af den nye administrative organisering på SBS og SAMF. De skal være kulturbærere, der sikrer den rette balance mellem videreførelse af eksisterende kultur og værdier og etableringen af en ny egen identitet i den nye organisering. Endvidere vil de skulle understøtte oplevelsen af nærvær i den nye organisering.

*Arbejdsgruppen anbefaler, at der både fra SBS-ledelsen og SAMF-ledelsen er en opmærksomhed på den store opgave, som mellemlederne har i en succesfuld implementering af den nye organisering særligt ift. forståelsen af at skulle understøtte to enheder og at sikre identitetsskabelse i et fælles administrationscenter.*

## 4.2 Anbefaling til organisering

Arbejdsgruppen anbefaler følgende hovedlinjer i organisering af administrationen fra 1. september 2026:

- *To selvstændige hovedområdeadministrationer (idealtypen 1).*  
På SBS og SAMF etableres to selvstændige hovedområdeadministrationer, som ledes af en niveau 2-chef for hver af administrationerne. Der vil være behov for et tæt samarbejde mellem cheferne for de to hovedområdeadministrationer. Niveau 2-chefen for SBS og niveau 2-chefen for SAMF vil sammen med sekretariatscheferne, områdecheferne og universitetsdirektøren indgå i SDU's Administrative Lederteam (ALT).

På SBS og SAMF etableres to selvstændige ledelsesadministrationer (kan benævnes ledelsessekretariat, dekansekretariat eller lignende), som følger idealtypen 1. De to ledelsesadministrationer skal først og fremmest understøtte behovet for autonomi for SBS-ledelsen og SAMF-ledelsen. Afrapporteringen redegør for de generelle opgaver i ledelsesadministrationen. De to ledelsesadministrationer vil nødvendigvis variere i opgaver og kompetencer, da SBS og SAMF har forskellige organisatoriske behov. SBS vil have behov for kompetencer og ressourcer til at kunne understøtte fortsat akkrediteringsarbejde (AACSB, EQUIS, AMBA), mens SAMF vil have behov for kompetencer og ressourcer til at understøtte institutstrukturen på fakultetet.

På kommunikationsområdet placeres enkelte opgaver (strategisk kommunikation, forskningskommunikation/-formidling, interne nyhedsbreve og SoMe) efter idealtypen 1, da disse opgaver er snævert knyttet til ledelse og strategi. Andre kommunikationsopgaver placeres efter idealtypen 2 og eventuelt idealtypen 3 (se nedenfor). Kommunikationsopgaver knyttet til samarbejdspartnere og profilering placeres i SBS-administrationen (idealtypen 1).

I forhold til understøttelse af den strategiske udvikling af uddannelser, undervisning og læring har der været dialog mellem uddannelsesdirektøren på SBS og prodekanen på SAMF. Drøftelsen har taget afsæt i en kompetenceafklaring og en situation, hvor der etableres et fælles administrationscenter som anbefalet, der samtidig rummer opgaver,

der løses i DKL-hubben samt, at organiseringen af institutsekretariaterne sker efter idealtipe 1.

Det er vurderingen, at der ved en samling af de to institutsekretariater på IEB og IVL samt en forventet tilførsel af kompetencer fra det nuværende dekansekretariat på SAMF er grundlag for etablering af ledelsesunderstøttelse på uddannelsesområdet på SBS - og tilsvarende vil der stadig være den nødvendige understøttelse på fakultetsniveau på SAMF. På SBS er der opmærksomhed på, at sekretariatet også skal håndtere opgaver, der på SAMF ligger på institutniveau vedrørende uddannelseskvalitet, undervisning og planlægning m.m.

Det er vigtigt, at der sikres en tydelig sammenhæng mellem de samlede ressourcer, der er dedikeret uddannelsesudvikling og kvalitetssikring i sekretariaterne og i administrationscentret.

I takt med hovedområdernes strategiske arbejde og den løbende anvendelse af de fælles ressourcer i administrationscentret, skal det løbende vurderes, om en justering af opgaver og ressourcer mellem sekretariaterne og administrationscentret er relevant.

Administrative opgaver, som i dag løses i de to institutsekretariater på IEB og IVL, organiseres efter idealtipe 1 på SBS. SBS-ledelsen bør træffe beslutning om den nærmere interne administrative organisering på SBS på tværs af de nuværende institutsekretariater på IEB og IVL.

- *Fælles administrationscenter (idealtipe 2).*

En række administrative områder, som i dag er placeret i fakultetsadministrationen på SAMF, organiseres efter princippet om et administrationscenter (idealtipe 2), som betjener både SBS og SAMF.

Det gælder økonomiadministration, personaleadministration, ph.d.-administration, forskningsadministration og uddannelsesadministration samt dele af kommunikation (opgaver som produktion og markedsføring, strategi og kommunikation i relation til uddannelse) og dele af uddannelsesudvikling, læring og digitalisering mv. (se også under idealtipe 1). Afrapporteringen redegør for de opgaver, der er placeret i administrationscenteret.

Et administrationscenter (idealtipe 2) kan i højere grad sikre kvalitet, robusthed og effektivitet end to parallelle administrative enheder (idealtipe 1). En forudsætning for administrationscenterets succes er, at ledere og medarbejdere arbejder dedikeret for at understøtte ledelse og strategier på både SBS og SAMF. Desuden er et tæt samarbejde på ledelsesplan, klare governance-modeller og professionalisme i administrationen afgørende for succes i administrationscenteret.

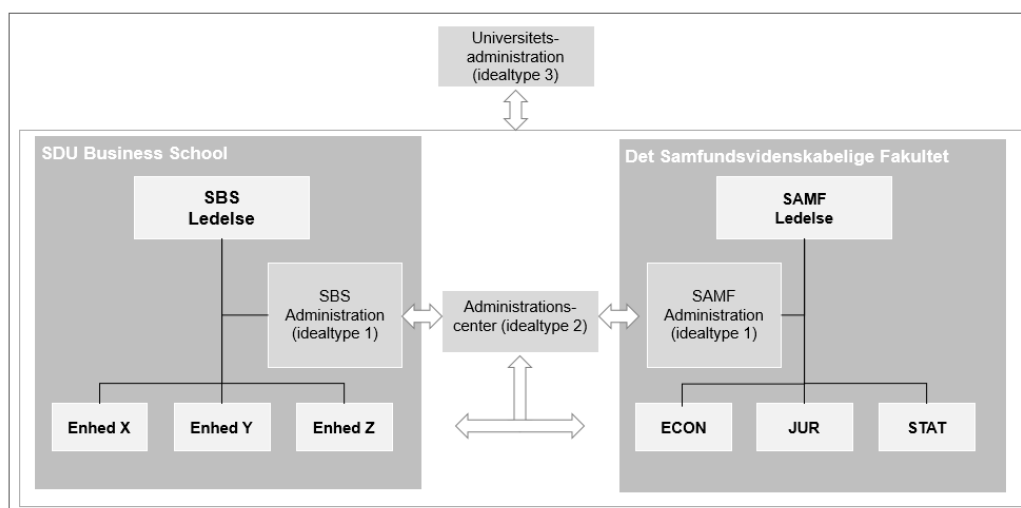
Det er anbefalingen, at administrationscenteret forankres organisatorisk på et hovedområde. Arbejdsgruppen anbefaler, at det ledelsesmæssige og organisatoriske ansvar for administrationscentret delegeres fra dekanerne til niveau-2 lederen på SAMF. Dette vil skabe størst stabilitet og arbejdsro, sådan at SBS og SAMF kan komme godt fra start som nye hovedområder. Endvidere vil det give mening, da centret ud over at betjene SBS også skal understøtte de administrative behov på de tre institutter på SAMF (STAT, ECON og JUR). I forbindelse med etableringen af administrationscenteret skal der være en opmærksomhed på at sikre den bedst mulige understøttelse af begge fakulteter uafhængig af forskellige rammebetingelser ift. en distribueret campusgeografi, institutstruktur mv. Ledelsen skal ske i et tæt samarbejde med niveau 2-chefen for SBS samt de to dekaner.

- *Universitetsadministration (idealtipe 3).*  
Som et alternativ til at placere administrative opgaver i et administrationscenter (idealtipe 2) kan administrative opgaver også placeres i universitetsadministrationen (idealtipe 3). Af hensyn til ikke at foretage større administrative reorganiseringer før udmøntningen af Statens arbejdsprogram anbefaler arbejdsgruppen, at dette alternativ ikke forfølges yderligere på nuværende tidspunkt.

På et administrativt område – webkommunikation - bør det overvejes at placere et webcenter i universitetsadministrationen (idealtipe 3). SDU's webstyregruppe har besluttet, at der skal etableres webcentre på alle hovedområder for at minimere opgavespredningen på tværs af SDU og for at sikre høj kvalitet og effektivitet. Implementeringen på SAMF har afventet både OSU og etableringen af SBS. Da både SBS og SAMF vil være relativt små hovedområder, taler det for at etablere et fælles webcenter mellem SBS og SAMF (idealtipe 2). Det bør dog overvejes, om det webcenter, som er etableret i Fællesadministrationen, også vil kunne varetage opgaver for både SBS og SAMF (idealtipe 3). Fællesadministrationen etablerede i 2025 et fælles webcenter for områder i Fællesadministrationen. Webcenteret giver rådgivning til administrative ledere om opbygning og indhold på websider og foretager opdateringer af websider i Sitecore (websystem) efter aftale med de administrative ledere. Webcenteret sikrer et meget højt kompetenceniveau og stor effektivitet, samtidig med at de administrative ledere i områderne bibeholder autonomi til at beslutte indholdet på websiderne. Med en mindre udbygning af ressourcer vil Fællesadministrationens webcenter også kunne understøtte websider (sdu.dk, mitsdu.dk, sdunet.dk) på både SBS og SAMF, samtidig med at ledere på de to hovedområder og på institutterne bibeholder autonomi til at beslutte indholdet på websiderne.

Indenfor disse hovedlinjer knytter sig flere nuancer og detaljer, som er nærmere beskrevet nedenfor.

*Figur: Illustration af anbefaling til administrativ organisering*



	SBS	SAMF
Administration på hovedområde (Idealtipe 1)	SBS Administration <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesadministration</li> <li>• Kommunikation (strategisk kommunikation, nyhedsbreve, SoMe)</li> <li>• Strategi/udvikling</li> <li>• Forskningskommunikation/-formidling</li> <li>• Administrative opgaver placeret på IEB og IVL (inst-niveau)</li> </ul>	SAMF Administration <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesadministration</li> <li>• Kommunikation (strategisk kommunikation, nyhedsbreve, SoMe)</li> <li>• Strategi/udvikling</li> <li>• Forskningskommunikation/-formidling (inst-niveau)</li> </ul>
Administrationscenter (idealtipe 2)		Administrationscenter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomiadministration (fak-niveau)</li> <li>• Personaleadministration (fak-niveau)</li> <li>• Ph.d.-administration (fak-niveau)</li> <li>• Uddannelsesadministration (fak-niveau)</li> <li>• Forskningsadministration (fak-niveau)</li> <li>• Kommunikation (fak-niveau)</li> <li>• Udvikling/projekter</li> </ul>
Universitetsadministration (idealtipe 3)		Fællesadministrationen Kommunikation web (sdu.dk, mitsdu.dk, sdunet.dk) (forankret i SDU Kommunikation)

### 4.2.1 Ledelsesadministration

Ledelsesadministration dækker opgavefelter som ledelsesbetjening, råd, nævn og udvalg, betjening af campus, strategi, udvikling og projekter samt koordination. Ressourcer og kompetencer til opgaver inden for ledelsesadministration er i dag placeret i flere enheder: 59001, 59105, 52701, 52401.

På SBS og SAMF etableres to selvstændige ledelsesadministrationer (kan benævnes ledelsessekretariat, dekansekretariat eller lignende), som følger idealtipe 1 med selvstændig administration på hvert hovedområde.

Ledelsesadministrationerne skal først og fremmest understøtte behovet for autonomi for SBS-ledelsen og SAMF-ledelsen.

De to ledelsesadministrationer vil nødvendigvis variere i opgaver og kompetencer, da SBS har behov for akkrediteringsunderstøttelse, mens SAMF skal understøtte sin institutstruktur.

Der bør overvejes, om enkelte ressourcer og kompetencer fra 59001 Dekansekretariatet skal flyttes til SBS-ledelsesadministrationen — særligt dem, der vedrører: akkreditering, international profilering og strategisk udviklingsunderstøttelse. Der vil fortsat være behov for strategisk udviklingsunderstøttelse på SAMF.

I vurderingen af flytning af ressourcer fra 59001 Dekansekretariatet bør det samtidig indgå i overvejelserne, at der i dag findes både ledelsesbetjening og understøttelse af enkelte råd, nævn og udvalg på både 52401 IEB og 52701 IVL. Ressourcer kan eventuel efter opkvalificering bidrage til ledelsesbetjening og understøttelse af råd, nævn og udvalg på SBS. Samtidig vil der fortsat være behov for at opretholde tilsvarende ressourcer og kompetencer i ledelsesadministrationen på SAMF.

Campusunderstøttelse findes i dag på 52401 IEB, hvilket anbefales placeret i en SBS ledelsesadministration. Da SBS vil være til stede på alle SDU's campusser, er der behov for lokal administrativ understøttelse i den distribuerede geografi.

Tilsvarende bør det overvejes om enkelte ressourcer/kompetencer i stabsfunktionen for prodekanen og studieledere, som i dag er placeret i 59105 skal flyttes til en ny SBS-administration for at sikre, at SBS-ledelsen (uddannelsesdirektøren) har direkte understøttelse på uddannelsesområdet, mens øvrige uddannelsesadministrative dækkes af administrationscenteret vedr. Uddannelsesadministration (idealtipe 2).

Det bør endvidere overvejes om udviklingsressourcer fra 59105 DKL HUB skal flyttes til ledelsesadministrationen på SBS for at styrke den strategiske understøttelse på SBS.

Ledelsesadministrationen på SBS skal tilrettelægges med tydelig opmærksomhed på både geografi og nærhed, da SBS vil være til stede på alle SDU's campusser.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for Ledelsesadministration.

#### 4.2.2 Økonomiadministration

Økonomiadministration dækker opgavefelter som Økonomistyring på fakultetsniveau (niveau 1), økonomistyring institutniveau (niveau 2), rejser, fakturahåndtering, indkøb samt ekstern økonomi (post award). Ressourcer og kompetencer vedrørende økonomistyring på fakultetsniveau er i dag placeret i 59002, mens de øvrige økonomiopgaver er placeret i de to sekretariater 52401 og 52701.

Der etableres som udgangspunkt et fælles administrationscenter (idealtypen 2) inden for økonomiadministration med fokus på økonomistyring på fakultetsniveau, som skal betjene både SAMF og SBS. Dette kan sikre bedre ressourceudnyttelse, større robusthed og højere kvalitet i økonomistyringen.

For at understøtte den autonomi, som sikres ved de respektive fakulteters selvstændige økonomiske rammer (fakultær økonomimodel) og formelle beslutningskompetence (direktionsniveau) – samt vandtætte skotter mellem disse – forventes det, at ledere og medarbejdere er i stand til at arbejde dedikeret for både SBS's og SAMF's strategier på økonomiområdet. Desuden er et tæt samarbejde også på ledelsesplan afgørende for succes sammen med nye og klare governancemodeller og professionalisme i administrationen.

På 52401 IEB og 52701 IVL findes i dag en række økonomiopgaver inden for ordinær og ekstern økonomi, som svarer til økonomiadministration på institutniveau (niveau 2). Disse opgaver og ressourcer samles i SBS administrationen (idealtypen 1).

Idealtypen 1 kan på længere sigt være en mulighed, hvis parterne ønsker det og kan tilvejebringe ressourcer til en opdelt og tilstrækkelig økonomiadministration for både SBS og SAMF.

Man kan endvidere overveje en placering af økonomiadministrationen efter idealtypen 3, som allerede kendes i dag vedrørende økonomistyringen på Det Humanistiske Fakultet, som understøttes af Økonomiservice i Fællesadministrationen.

Endelig kan der som følge af Statens arbejdsprogram komme effektiviseringstiltag, som går på at samle flere opgaver inden for økonomiadministration i større administrative enheder (enten idealtypen 2 eller idealtypen 3). Dette kan få konsekvenser for organiseringen af økonomiadministrationen på tværs af SDU, hvorfor større strukturændringer bør afvente udmeldingerne fra Statens arbejdsprogram. Det taler for at afvente resultater og anbefalinger fra Statens arbejdsprogram.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for økonomiadministration.

#### 4.2.3 Personaleadministration

Personaleadministration dækker opgavefelter som rekruttering, ansættelse, onboarding og HR-data. Ressourcer og kompetencer vedrørende rekruttering er i dag placeret i 59002, mens de øvrige personaleopgaver er placeret i institutsekretariatene 52401 og 52701.

Der etableres som udgangspunkt et fælles administrationscenter (idealtypen 2) for personaleadministration med fokus på rekruttering, som skal betjene både SAMF og SBS.

Opgaver vedr. ansættelse, onboarding og HR-data, som i dag er placeret i 52401 og 52701, samles i en SBS-administration (idealtypen 1). Særligt DVIP-området kræver løbende personalebetjening, hvilket taler for lokal forankring i SBS-administrationen

Vedrørende geografi og nærhed skal personalebetjeningen på SBS tage højde for, at SBS er til stede på flere af SDU's campusser, og at de ansatte har behov for fysisk nærhed i den løbende understøttelse

Arbejdsgruppen bemærker to faktorer, der kan betyde ændringer på sigt.

Dels kræver personaleadministration meget høje kompetencer, da området er meget reguleret af love, regler og overenskomster. Området stiller store krav til HR-kompetencer og kræver specialiserede administrative miljøer. Denne tendens handler ikke specifikt om SBS og SAMF, men ses over hele universitetet.

Dels kan der som følge af Statens arbejdsprogram komme effektiviseringstiltag, som går på at samle flere opgaver inden for personaleadministration i større administrative enheder (enten idealtipe 2 eller idealtipe 3). Dette taler for at afvente resultater og anbefalinger fra Statens arbejdsprogram før større strukturændringer gennemføres.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for personaleadministration.

#### 4.2.4 Ph.d.-administration

Ph.d.-administration dækker opgaver, som understøttelse af ph.d.-skolen, ph.d.-skolelederen, ph.d.-udvalget, ph.d.-vejledere og ph.d.-studerende. Ressourcer og kompetencer er i dag placeret i 59002 Økonomi og Personale.

Der etableres som udgangspunkt et fælles administrationscenter (idealtipe 2) for ph.d.-administration, som skal betjene både SAMF og SBS. Det vurderes, at ph.d.-administration med fordel organiseres i én fælles enhed, da området kræver specialisering, kontinuitet og kritisk masse

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for ph.d.-administration.

#### 4.2.5 Forskningsadministration

Forskningsadministration dækker opgavefelterne forskerstøtte pre award og support til forskningsgrupper. Ressourcer og kompetencer til forskerstøtte pre award er i dag placeret i 59003 Forskningsstøtte og i institutsekretariatene 52401 og 52701. Ressourcer og kompetencer til support til forskningsgruppe er i dag placeret i de to institutsekretariater.

Organiseringen af forskerstøtte pre-award er relativ ny med specialiserede kompetencer på fakultetsniveau på SAMF bl.a. med indsigt i forskellige fonde og virkemidler og lokale ressourcer på SAMF-institutterne. Organiseringen er udviklet for at understøtte SAMF's og SDU's fundingstrategi og sikre balance mellem specialiseret forskerstøtte og lokal forankring

Der etableres som udgangspunkt et fælles administrationscenter (idealtipe 2) for pre-award-støtte, baseret på de nuværende opgaver og ressourcer i 59003.

I SBS-administrationen (idealtipe 1) samles ressourcer og kompetencer fra de to institutsekretariater 52401 og 52701 vedrørende nuværende opgaver vedr. forskerstøtte pre- og post award.

Tilsvarende samles ressourcer og kompetencer fra de to institutsekretariater 52401 og 52701 vedrørende opgaver inden for support til forskningsgrupper i en SBS-administration (idealtipe 1). Afhængigt af den faglige organisering af SBS kan det være nødvendigt at styrke eller udbygge supporten til forskningsgrupper, især hvis forskningsledere bliver bærende organisatoriske enheder

På sigt kan der være behov for at genoverveje den foreslåede administrative konstruktion.

Det skyldes ikke mindst Statens arbejdsprogram, hvor regeringen lægger op til at omprioritere 500 mio.kr. i universitetssektoren fra forskningsadministration til forskning. Når resultater og anbefalinger fra Statens arbejdsprogram er kendt, kan det blive nødvendigt at foretage effektiviseringsiltag på tværs af hele SDU, som i givet fald også vil omfatte SBS og SAMF.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for forskningsadministration.

#### 4.2.6 Uddannelsesadministration

Uddannelsesadministration dækker opgavefelter som studienævn, studieledelse, undervisere, studiestart og studietrivsel, eksamen, studieafslutning samt brobygning, events og outreach. Ressourcer og kompetencer er i dag placeret 59103 Uddannelsesadministration, 59102 Uddannelseskommunikation, 59105 Uddannelsesstab/Digitaliserings-, kvalitets- og lærings-HUB samt i de to institutsekretariater 52401 og 52701.

En stor del af organiseringen af uddannelsesadministrationen er resultatet af OSU, som er gennemført på tværs af hele SDU med virkning fra 1. januar 2026. Reorganiseringen har fulgt princippet om, at policyopgaver er placeret i fakultetsadministrationen, mens driftsopgaver er placeret i Fællesadministrationen. Der er ikke længere uddannelsesadministrative opgaver på institutniveau.

Da OSU-reorganiseringen har brug for at blive konsolideret, er anbefalingen at etablere et administrationscenter for uddannelsesadministration (idealtyp 2), som skal betjene både SBS og SAMF. Administrationscenteret har udgangspunkt i de opgavefelter, som i dag er placeret i 59103 Uddannelsesadministration, dvs. studienævn, studieledelse, studiestart og studietrivsel.

Der udestår efter OSU enkelte afklaringer af præcis opgaveplacering mellem institutterne og fakultets uddannelsesadministration, som er aftalt afklaret i foråret 2026. Disse indarbejdes i processen med organisering af den fremtidige administration:

1. Uddannelsesadministrative opgaver i institutsekretariaterne 52401 og 52701, der knytter sig til primært til studieafslutning, fagspecifikke test m.m. flyttes til det fælles administrationscenter (idealtyp 2) under 59103 Uddannelsesadministrationen. Tilsvarende opgaver på de øvrige institutter på SAMF (JURA, STAT og ECON) flyttes også til 59103. En organisatorisk flytning kan evt. ske ved at de pågældende medarbejdere ændrer organisatorisk reference til lederen af 59003 Uddannelsesadministrationen eller at opgaver overflyttes uden medfølgende ressource.
2. Opgaver i institutsekretariaterne, der ikke er uddannelsesadministrative policy- eller driftsbetonede opgaver, men i højere grad er en praktisk/logistisk understøttelse og/eller mere personalerettede opgaver vedr. allokering, disponering og opgørelse af underviseres tid bør for 52401 og 52701 samles i en SBS-administration (idealtyp 1) (disse opgaver forbliver institutopgaver på JURA, STAT og ECON)

#### 4.2.7 Udvikling og digitalisering

Kortlægningen viser, at en række opgaver i relation til uddannelsesudvikling – uddannelseskvalitet, læring og digitalisering, udviklingsprojekter og strategisk uddannelsesstøtte – er placeret i 59105 Uddannelsesstab/Digitaliserings-, kvalitets- og lærings-HUB. Disse opgaver løses i dag i et tæt samspil mellem forskellige kompetencer med mulighed for fleksibelt at allokere ressourcer til projekter og strategiske udviklingsbehov.

Det bør overvejes at flytte enkelte ressourcer og kompetencer til SAMF- og SBS-administrationen (idealtyp 1), da både SAMF' og SBS' uddannelsesportefølje vil kræve strategiske udviklingsunderstøttelse tæt på ledelsen. En placering efter idealtyp vil sikre strategisk udviklingsunderstøttelse tæt på ledelsen, dvs. både uddannelsesdirektøren på SBS og prodekanen på SAMF.

En række opgaver vedr. brobygning, events og outreach er placeret i 59102 Uddannelseskommunikation og mindre opgaver også løftes i de to institutsekretariater 52401 og 52701. Opgaver og ressourcer vedr. brobygning, events og outreach bør placeres i et fælles administrationscenter (idealtypen 2). Bortset fra opgaver, der er direkte relateret til business schoolens eksterne samarbejdspartnere og profilering, som bør placeres i SBS-administrationen (idealtypen 1).

Det evalueres løbende, om der er behov for justering af den valgte organisering i forhold til bedst at understøtte SBS og SAMF's målsætninger og strategier og i forhold til at sikre en ligestilling af SBS med de øvrige fakulteter på SDU.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for uddannelsesadministration.

#### 4.2.8 Kommunikation

Kommunikation dækker opgavefelter som ledelseskommunikation, forskningskommunikation/formidling, uddannelseskommunikation, produktion og markedsføring, SoMe og Web.

Ressourcer og kompetencer findes i dag i 59001 Dekansekretariatet, 52102

Uddannelseskommunikation og i de to institutsekretariater 52401 og 52701.

Kommunikation er koblet snævert til ledelse, strategi, udvikling og interaktion med omverdenen. Et væsentligt formål med at etablere SBS er ambitionen om en endnu mere tydelig branding og markedsføring af business schoolen både i en national og international kontekst.

En samlet vurdering af hensynene til autonomi, kvalitet og effektivitet og kommunikationsfaglige kompetencer peger på en organisering af kommunikation i et fælles administrationscenter (idealtypen 2) samt en organisering af opgaver vedr. strategisk kommunikation, interne nyhedsbreve og SoMe i SBS-administrationen og i SAMF-administrationen (idealtypen 1).

Det bør overvejes at placere et webcenter i universitetsadministrationen (idealtypen 3). SDU's webstyregruppe har besluttet, at der skal etableres webcentre på alle hovedområder for at minimere opgavespredningen på tværs af SDU og for at sikre høj kvalitet og effektivitet. Implementeringen på SAMF har afventet både OSU og etableringen af SBS. Da både SBS og SAMF vil være relativt små hovedområder, taler det for at etablere et fælles webcenter mellem SBS og SAMF (idealtypen 2). Det bør dog overvejes om det webcenter, som er etableret i Fællesadministrationen, også vil kunne varetage opgaver for både SBS og SAMF (idealtypen 3). Fællesadministrationen etablerede i 2025 et fælles webcenter for områder i Fællesadministrationen. Webcenteret giver rådgivning til administrative ledere om opbygning og indhold på websider og foretager opdateringer af websider i Sitecore (websystem) efter aftale med de administrative ledere. Webcentret sikrer et meget højt kompetenceniveau og stor effektivitet samtidig med, at de administrative ledere i områderne bibeholder autonomi til at beslutte indholdet på websiderne. Med en mindre udbygning af ressourcer vil Fællesadministrationens webcenter også kunne understøtte websider (sdu.dk, mitsdu.dk, sdu.net.dk) på både SBS og SAMF samtidig med ledere på de to hovedområder og på institutterne bibeholder autonomi til at beslutte indholdet på websiderne.

Bilag 1 indeholder en oversigt over opgavefelter og opgaver inden for kommunikation.