

20. april 2026

Notat – opsummering af arbejdsgruppens anbefalinger

Titel: Afrapportering fra administrativ arbejdsgruppe

Reference: Thomas Buchvald Vind, Torben Durck Johansen og Annette Schmidt

Formål

Styregruppen for etablering af SDU Business School (SBS) har nedsat en arbejdsgruppe, som har udarbejdet anbefaling til organisering af administrationen på SDU Business School (SBS) og Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (SAMF).

Denne afrapportering består af et opsummerende notat samt selve afrapporteringen. Notatet indeholder en redegørelse for arbejdsgruppens tilgang, anbefaling til administrativ organisering, anbefaling til den videre proces samt en indstilling til styregruppen. Afrapporteringen består af en kortlægning af den nuværende administration på SAMF, en analyseramme til vurdering af den administrative organisering samt anbefaling til organisering af administrationen på SBS og SAMF.

Efter den endelige beslutning om den administrative organisering er truffet vil der være behov for en mere operationel udmøntning af den administrative organisering, ligesom der vil være behov for vurdering af kompetencer og ressourcer samt en konkret beslutning om medarbejderes organisatoriske placering og eventuel flytning. Endelig skal økonomien knyttet til administrationen afklares mellem de to hovedområder.

Justering efter dialog og høring

Arbejdsgruppen har i forlængelse af styregruppens første behandling af afrapporteringen på sit møde den 4. marts gennemført en inddragende proces med dialog med ledelsen på både SAMF og SBS (SBS-leder og uddannelsesdirektør), med ledere og medarbejdere i fakultetsadministrationen på SAMF samt med administrative ledere og medarbejdere på IEB og IVL og samarbejdsudvalg på SAMF samt HSU. På baggrund af dialogerne er afrapporteringen blevet opdateret med henblik på, at styregruppen kan træffe endelig beslutning om organiseringen på sit møde den 16. april 2026.

Følgende elementer er blevet justeret, som følge af den inddragende proces:

- Uddannelseskommunikation (opgaver som produktion og markedsføring, strategi og kommunikation i relation til uddannelse) placeres organisatorisk samlet med de øvrige enheder i administrationscentret.
- Understøttelse af den strategiske udvikling af uddannelser, undervisning og læring er fordelt på idealtypen 1 og 2, hvor opgaver i den nuværende DKL-hub placeres i administrationscentret og ledelsesunderstøttelse placeres i de to hovedområders sekretariater.
- Det er blevet præciseret, at der i forbindelse med etableringen af administrationscenteret skal være en særlig opmærksomhed på at sikre den bedst mulige understøttelse af begge fakulteter uafhængig af forskellige rammebetingelser ift. en distribueret campusgeografi, institutstruktur mv.

I forbindelse med den inddragende proces er der også kommet en række input, som mere har fokus på implementering og drift, ledelse, kultur og identitet samt løbende evaluering end på egentlig administrativ organisering. Disse input vil blive afleveret til de ansvarlige chefer, som vil tage dem med i det videre arbejde med etableringen af SAMF og SBS.

Arbejdsgruppens tilgang

Arbejdsgruppen for den administrative organisering, bestående af Thomas Buchvald Vind (forperson), Torben Durck Johansen og Annette Schmidt, har haft til formål at sikre en effektiv, bæredygtig og sammenhængende administrativ struktur, der skaber strategiske og ledelsesmæssige rammer for at opnå de strategiske ambitioner for både SBS og SAMF. Den administrative organisering skal således understøtte begge hovedområders strategier samt sikre deres autonomi og handlekraft i forhold til fremtidig udvikling.

Arbejdsgruppen har inddraget administrative ledere på SAMF samt sekretariatslederne fra Institut for Erhverv og Bæredygtighed (IEB) og Institut for Virksomhedsledelse (IVL) og har desuden afholdt møder med sekretariatsledere og administrative medarbejdere på IEB og IVL. Denne involvering har bidraget med konstruktive indspil og løsningsforslag.

Arbejdsgruppen har gennemført en kortlægning af administrative opgaver, som i dag løses i fakultetsadministrationen på SAMF og i institutsekretariatene på IEB og IVL, herunder de ressourcer og kompetencer, der medgår til at løse opgaverne. Dernæst har arbejdsgruppen opstillet en analytisk ramme, som gennemgår tre forskellige organisatoriske idealtyper: administration på et hovedområde (idealtipe 1), administrationscenter på tværs af to hovedområder (idealtipe 2) og universitetsadministration (idealtipe 3). Hver idealtipe har styrker og svagheder og leverer forskelligt på tre kriterier – autonomi, kvalitet og effektivitet. Baseret på analyserammen gennemgås de forskellige administrationsområder – ledelsesadministration, økonomiadministration, personaleadministration, ph.d.-administration, forskningsadministration, uddannelsesadministration og kommunikation – og arbejdsgruppen peger på, efter hvilken idealtipe de administrative områder bør organiseres.

Som grundlag for arbejdsgruppens anbefaling indgår en række væsentlige overvejelser, herunder at anbefalingen til organisering sikrer stabilitet og arbejdsro, sådan at SBS og SAMF kan komme godt fra start som nye hovedområder, samtidig med at der må forventes justeringer i placeringen af enkelte administrative opgaver mellem SBS og SAMF i takt med, at hovedområderne modnes. Dertil kommer, at statens arbejdsprogram forventeligt vil stille SDU over for omprioriteringer fra administration til universitetets kerneopgaver i perioden 2027–2030, hvilket taler for ikke at gennemføre større organisatoriske omlægninger på det administrative område for SBS og SAMF på nuværende tidspunkt. Endelig har det været en præmis, at den samlede anbefaling til administrativ organisering skal rummes inden for de eksisterende administrative ressourcer, som i dag er til stede i fakultetsadministrationen og på de to institutsekretariater på IEB og IVL.

Anbefaling til organisering

Arbejdsgruppen anbefaler følgende organisering af administrationen på SBS og SAMF fra 1. september 2026:

- *To selvstændige hovedområdeadministrationer (idealtipe 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 idealtipe 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 idealtipe 1, da disse opgaver er snævert knyttet til ledelse og strategi. Andre kommunikationsopgaver placeres efter idealtipe 2 og eventuelt idealtipe 3 (se nedenfor). Kommunikationsopgaver knyttet til samarbejdspartnere og profilering placeres i SBS-administrationen (idealtipe 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 træffer 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 administrationscenteret 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.

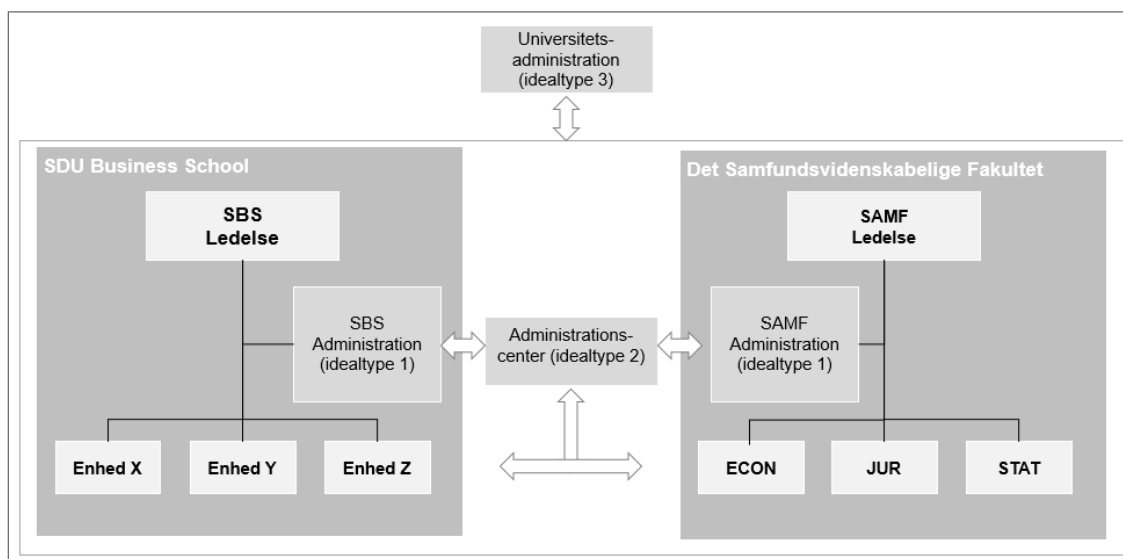
- *Universitetsadministration (idealtipe 3).*

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 ét administrativt område – webkommunikation – kan 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.

Afrapporteringen indeholder en mere detaljeret beskrivelse af opgavernes placering.

Figur: Illustration af anbefaling til administrativ organisering



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

Arbejdsgruppens anbefaling til organisering af administrationen har hovedvægt på idealtipe 2, som er en ny og innovativ organisering af fakultetsadministrationen, der hidtil typisk er organiseret efter idealtipe 1. Anbefalingen ligger dermed i forlængelse af den eksisterende organisering i Fakultetsadministrationen på SAMF og fremstår derfor genkendeligt for såvel brugere som medarbejdere. Den anbefalede administration vil dog indebære store ændringer i den måde ledere og medarbejdere arbejder på, da man i højere grad skal orientere sig mod at understøtte flere enheder. Dette betyder også, at mellemlederne 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 egen identitet i den nye organisering. Endvidere skal de understøtte oplevelsen af nærvær i den nye organisering.

Det administrative setup skal løbende evalueres i forhold til, om organiseringen opfylder hensyn, målsætninger og strategier på både SBS og SAMF.

Anbefaling til videre proces

Arbejdsgruppens anbefaling til organisering af administrationen på SBS og SAMF anslår hovedlinjerne. Efter en beslutning er truffet af styregruppen den 16. april, vil der være behov for yderligere detaljering af opgavefordeling, placering af medarbejdere samt afklaring af økonomien knyttet til den administrative organisering.

Efter beslutning og udmelding af organiseringen umiddelbart efter styregruppens møde den **16. april** skal der gennemføres dialoger med ledere og medarbejdere, som skal flytte organisation og få nye ledere. Derefter kan der træffes endelig beslutning om flytning af medarbejdere. Arbejdsgruppen anbefaler, at dekanen på SAMF træffer endelig beslutning efter rådføring med SBS-lederen, fakultetsdirektøren, universitetsdirektøren og rektor. Beslutning og udmelding skal senest ske pr. **15. maj**.

Derefter igangsættes en implementeringsproces, hvor opgaver detaljeres yderligere, samarbejdsaftaler etableres, og økonomien til administrationen udredes. Dekanen for SAMF samt SBS-lederen vil have ansvaret for denne implementering. Samtidig igangsættes understøttende aktiviteter for ledere og medarbejdere, som skal flytte organisation og/eller som skal arbejde med at betjene to hovedområder. Disse implementeringsaktiviteter skal senest være færdige i **august**, så det sikres, at den nye organisering kan træde i kraft **1. september**, samtidig med at SBS etableres som selvstændigt hovedområde.

Styregruppens behandling af anbefalingerne

Styregruppen har på sit møde d. 16. april 2026

- Godkendt arbejdsgruppens anbefaling til organisering af administrationen på SBS og SAMF
- Truffet en principbeslutning om, at webkommunikation for både SBS og SAMF placeres i det webcenter, som allerede er etableret i Fællesadministrationen (idealtypen 3) samt godkendt, at der igangsættes yderligere analyser mellem SDU Kommunikation samt SAMF og SBS ift. den nærmere udmøntning af principbeslutningen. Ikrafttræden af den ændrede organisering på webområdet skal afvente de nærmere analyser og kan forventeligt ske ved årsskiftet 2026/2027