



Resumé af beslutningsoplæg: Ny økonomimodel og organisering af økonomiområdet

I tilknytning til det af bestyrelsen godkendte oplæg til den faglige udviklingsproces er udtrykt en række krav og forventninger til administrative og økonomiske tiltag og effekter.

Til støtte herfor er efterfølgende formuleret en række principper for den administrative struktur, der skal sikre AU følgende fordele:

- Professionel betjening på højt serviceniveau
- Sikker, proaktiv og sammenhængende ledelsesbetjening på alle niveauer
- Ansvarlig og sikker administration af AU's midler
- Rationel og sikker anvendelse af administrative og andre ressourcer
- Standardiseret opgaveløsning med videst mulig digitalisering.

Effekterne fokuserer på at reducere interne barrierer og fremme tværgående initiativer, at styrke den strategiske og overordnede ledelse, at støtte tilvækst af nye forskningsområder, at anvende AU's ressourcer effektivt og i størst muligt omfang på faglige formål.

Økonomimodel

Universitetsledelsen har besluttet fem principielle og grundlæggende ændringer af økonomistyringsmodellen, som er en forudsætning for at opnå de ønskede effekter:

1. Etablering af aktivitetsbaseret økonomistyring som supplement til rammeøkonomistyring
2. Tættere kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter
3. Projektøkonomistyring af den samlede økonomi
4. Rullende og flerårig økonomistyringshorisont
5. Standardiseret opgavevaretagelse.

Aktivitetsbaseret økonomistyring skal først og fremmest styrke det tværgående grundlag for prioritering og allokering af ressourcer, på såvel strategisk som taktisk niveau.

Aktivitetsbaseret økonomistyring skaber gennemsækelighed og kausalitet gennem sammenstilling af aktiviteter inden for forskning, undervisning, myndighedsbetjening, ledelsesbetjening, administration mv., med forbrug af ressourcer, økonomiske konsekvenser samt opnåede mål og resultater.

Aktivitetsbaseret økonomistyring sikrer, at universitets midler anvendes effektivt, rationelt og i overensstemmelse med målsætningerne gennem gennemsækelighed, sammenlignelighed og entydighed i beslutningsgrundlaget. Herigennem reduceres interne barrierer, og interdisciplinære og tværgående initiativer støttes.



Aktivitetsbaseret økonomistyring ændrer grundlæggende ved budget-, allokerings- og opfølgingsmetodikker, idet det vil være påkrævet at redegøre for, hvordan økonomiske rammer og

ressourcer anvendes med det bedst mulige resultat til følge, og – omvendt – hvordan handlingsplaner og aktiviteter vil trække på og bidrage til de økonomiske ressourcer. Beslutninger om resourceallokering og -anvendelse træffes på et aftalebaseret, gennemsigtigt grundlag med klare mål og forventninger om resultater.

Tættere kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter skal først og fremmest løse det dilemma, at økonomi henholdsvis udviklings- og driftsaktiviteter ikke kan planlægges, styres og optimeres hver for sig og uafhængigt af hinanden.

Tættere kobling mellem økonomi og drift mv. muliggør finansiel planlægning og budgettering af høj kvalitet og robusthed gennem en øget forståelse af, hvilke aktiviteter, handlinger og initiativer i de budgetterende enheder der skaber indtægter og kræver omkostninger. Tilsvarende øges forståelsen af de økonomiske konsekvenser af strategiske initiativer, realisering af handlingsplaner og indfrielse af faglige ambitioner.

Tættere kobling mellem økonomi og drift mv. bidrager til en professionel økonomiservice og ledelsesbetjening og til en ansvarlig anvendelse af økonomiske midler gennem en mere holistisk tilgang til prioritering og beslutning af aktiviteter.

Tættere kobling mellem økonomistyring og udviklings- og driftsaktiviteter forudsætter en økonomimodel, der faktisk kobler økonomi og aktiviteter, men er i vid udstrækning et spørgsmål om kompetencer, samarbejdsstrukturer og organisering. En tættere kobling mellem økonomi og drift mv. vil grundlæggende ændre ved forløb og samarbejde i forbindelse med planlægning, budgettering, opfølgning og justering.

Projektøkonomistyring af den samlede økonomi skal først og fremmest sikre, at alle ressourcer og midler kan knyttes til relevante og værdiskabende aktiviteter, at ressourcerne anvendes rationelt, og at der kan sættes mål til brug for prioritering og effektivisering af al resourceanvendelse.

Projektøkonomistyring sikrer ansvarlig administration af AU's samlede ressourcer og rationel anvendelse heraf, idet enhver resourceanvendelse fordrer planlægning og stillingtagen til, hvad resultatet eller effekten skal være, hvilke ressourcer der skal anvendes for at nå målet, og hvad resourceanvendelsen må koste.

Projektøkonomistyring sikrer et homogent grundlag for prioritering og opfølgning. Der kan styres på såvel mængde- som prisforskelle samt på resultater og effekter. Der skabes indblik i hele økonomien for aktiviteter og grupper af aktiviteter, og der skabes grundlag for læring og udvikling.

Projektøkonomistyring er nært forbundet med aktivitetsbaseret økonomistyring og ændrer væsentligt ved budget- og opfølgingsmetodikker samt registreringspraksis især på de af AU's hovedaktiviteter, der ikke naturligt har gjort brug af projektøkonomistyring.

Rullende og flerårig økonomistyringshorisont skal først og fremmest sikre, at finansiel planlægning i form af budgetter og opfølgning herpå følger den for AU's strategi, handlingsplaner og aktiviteter naturlige planlægningshorisont.



Rullende og flerårig styringshorisont sikrer, at planlægning og udførelse af udviklings- og driftsaktiviteter, herunder forskningsaktiviteter, er omdrejningspunktet for økonomistyring og ikke en årskalender.

Rullende og flerårig styringshorisont skaber mulighed for balance i økonomien over tid, skaber rum til at disponere aktiviteter og tiltag rationelt samt mindsker incitamenter til suboptimering inden for og mellem regnskabsår.

Rullende og flerårig styringshorisont ændrer væsentligt ved budgetprocessen og rutinerne for opfølgning. Driftsaktiviteternes naturlige styringscyklus bliver styrende for budgetlængde og opfølgningsfrekvens. Det vil primært være det interne styringshensyn, der driver ledelsesrapporteringen, herunder også til bestyrelsen.

Standardiseret opgavevaretagelse skal først og fremmest skabe robust og rationel økonomisk administration og sikre en ensartet høj kvalitet i serviceniveauet.

Standardiseret opgavevaretagelse skaber sammenhæng i økonomistyringen på tværs af faglige og administrative strukturer på AU, idet økonomiopgaver fortolkes og praktiseres ensartet overalt, og der opnås entydighed i fremstillingen og anvendelsen af økonomiinformation.

Standardiseret opgavevaretagelse skaber robusthed i form af kontinuitet og eliminering af person- eller systemafhængighed. Desuden skabes en platform for kompetenceudvikling og gensidig læring samt en platform for løbende effektivisering af de administrative opgaver. Dette som en konsekvens af muligheden for at samle ensartede opgaver og for at implementere samlede forbedringstiltag, f.eks. i form af nye it-systemer.

Standardiseret opgavevaretagelse indebærer væsentlige proces tilpasninger, herunder tilpasning til ændrede opgavesplit. Afvikling af unikke lokale arbejdsprocesser og strukturer vil opleves som serviceforringelser. Standardiseret opgavevaretagelse forudsætter i vid udstrækning bred it-understøttelse.

Organisering af økonomifunktionen

Den nye organisering af økonomifunktionen tager udgangspunkt i ønsket om, at økonomifunktionen skal være i stand til at understøtte tværgående aktiviteter, samle varetagelsen af økonomifunktionens aktiviteter i færre enheder samt skabe den nødvendige understøttelse af den foreslåede fremtidige økonomistyringsmodel.

Organisationen er karakteriseret ved følgende fem punkter:

1. Der etableres en samlet økonomifunktion for hele AU
2. Primært fokus for økonomifunktionen flyttes fra opfølgning på historik til mere proaktiv forretningsunderstøttende virksomhed
3. Aktiviteterne samles i centre
4. Økonomifunktionens aktiviteter deles op i fire grupper
5. Alle økonomimedarbejdere refererer til vicedirektøren for økonomi.



En samlet økonomifunktion faciliterer først og fremmest større tværgående sammenhæng i økonomien, bedre mulighed for standardisering og skaber et samlet fagligt miljø omkring økonomifunktionen. Den samlede økonomifunktion dækker alle aktiviteter i alle enheder, der arbejder med økonomi.

Fokus på forretningsunderstøttende virksomhed skal først og fremmest sikre, at der kan etableres en proaktiv og professionel betjening af ledelsen på AU. Dette medfører etablering af en forretningscontrol

lingfunktion og vil også medføre fokus på, at de rette kompetencer og ressourcer er til stede i de enkelte grupper.

Etablering af centre, hvor dette er muligt, vil gøre det enklere at standardisere og skabe det fornødne fokus. Centrene kan også muliggøre en synergieffektbesparelse ved sammenlægning, der bidrager til en effektiv varetagelse af opgaverne i økonomifunktionen.

Opdeling af økonomifunktionen i fire grupperinger skal styrke muligheden for at standardisere samt facilitere det nødvendige fokus på betjening og service på tværs af organisationen. Grupperingerne er formeret omkring sammenlignelige opgaver og kompetencer, med hensyntagen til såvel de nuværende som de kommende arbejdsopgaver.

Gruppe 1 – Transaktionscenter

Denne gruppe varetager bogholderi- og regnskabsmæssige opgaver, hvis grundlæggende håndtering er eller kan være den samme på hele AU, og i hvilke der er et løbende flow og en vis volumen.

Gruppe 2 – Regler og politikker

Denne gruppe varetager økonomirelaterede specialistfunktioner for opgaver og emner, hvis grundlæggende håndtering og efterlevelse er eller bør være den samme på hele AU. En af centrets vigtigste opgaver er at sørge for kontinuerlig udvikling, standardisering og effektivisering af økonomifunktionens opgaver.

Gruppe 3 – Forretningscontrolling

Denne gruppe varetager forretningscontrollinglignende aktiviteter og fungerer som bindeled mellem enheder, hovedområdeledelse og vicedirektørområdet for økonomi. Eksempler på opgaver er udarbejdelse af budgetter og finansielle planer med afsæt i dels strategi, udviklingskontrakt og handlingsplaner, dels økonomiske rammer. Herudover er sparring, konsekvensanalyse, opfølgning, udarbejdelse af årsrapport og deltagelse i ledelsesrapportering opgaver til varetagelse i denne gruppe.

Gruppe 4 – Projektøkonomifunktion

Denne gruppe varetager en bred vifte af opgaver centreret omkring håndtering af egentlige projekter. Eksempler på opgaver er udarbejdelse af projektbudgetter over direkte og indirekte omkostninger og finansiering (herunder i forbindelse med ansøgninger), opfølgning på projektøkonomiregistreringer, fremdriftsmålning, ekstern projektrapportering, regeloverholdelse, sparring, formidling af erfaringer, genbrug af viden.

Reference til vicedirektøren for alle økonomigrupper. Dette skal bidrage til skabelse af et stærkt økonomifagligt miljø samt facilitere, at vicedirektøren kan varetage sine tværgående forpligtigelser.



AARHUS UNIVERSITET

Transaktionscentret placeres på sigt centralt hos vicedirektøren og organiseres i teams omkring opgavetyper. Compliance, specialistfunktioner og politikudarbejdelse placeres ligeledes centralt og organiseres i specialeteams. Forretningscontrolling placeres i servicecenteret på de enkelte hovedområder, således at hvert hovedområde (og fællesområdet) får sin egen forretningscontrollerfunktion. Projektøkonomi organiseres i servicecentrene.

AU Økonomi og planlægning, marts 2011