



Modtager(e):

NOTAT

Rammer og principper for økonomistyringsmodel
samt
organisering af økonomifunktionen

8. marts 2011

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund	3
2. Arbejdsproces	4
3. Resumé	7
3.1 Økonomistyringsmodel	7
3.2 Organisering af økonomifunktionen	9
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU	11
4.1 Grundlæggende ændringer af økonomistyringsmodellen	11
4.1.1 Etablering af aktivitetsbaseret økonomistyring	11
4.1.2 Tættere kobling af økonomi til udvikling og drift	13
4.1.3 Udbredelse af projektøkonomistyring på hele AU's økonomi	15
4.1.4 Rullende flerårig styringshorisont	17
4.1.5 Standardiseret opgavevaretagelse	18
4.2 Organisering af økonomifunktionen	19
4.2.1 Opgavekortlægning og gruppering af opgaver	20
4.2.2 Designprincipper og konceptuelt design	21
4.2.3 Organisationsmodel	24
5. Bilagsoversigt	26

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

Baggrund

Den igangsatte faglige udviklingsproces danner baggrund for arbejdet med at ændre tilrettelæggelsen af de administrative strukturer, så de understøtter den nye faglige struktur med fire hovedområder og et fællesområde. I forbindelse hermed er det på økonomiområdet truffet beslutning om nye supplerende rammer og principper for en ny økonomistyringsmodel på AU, som det fremgår af dette dokument.

Den faglige udviklingsproces medfører, at den fremtidige økonomistyringsmodel skal understøtte en organisering med færre og større hovedområder og institutter samt et mere samlet fællesområde. I den nye struktur for AU lægges der vægt på strategisk ledelse og sikring af interdisciplinært samarbejde. Implementeringen af en ny økonomistyringsmodel omfatter derfor også en ændret organisering af økonomiopgaverne.

Den hidtidige økonomistyringsmodel understøtter ikke på tilstrækkelig vis det fælles fremadrettede styringsbehov på AU, væsentligst som følge af, at der ikke kan skabes en tilstrækkelig gennemsigtig sammenhæng mellem aktiviteter og økonomiske konsekvenser. Desuden er en række væsentlige økonomiprocesområder kun i begrænset omfang udformet efter fælles standarder, hvilket medfører en utilstrækkelig sammenhæng i den nuværende økonomistyringsmodel.

Et af formålene med at ændre økonomistyringsmodellen er at understøtte tværgående aktiviteter og strategiske indsatsområder, særligt interdisciplinær forskning og talentudvikling, det indre og ydre uddannelsesmarked samt rådgivning og erhvervsrettet videndeling som defineret i AU's strategi.

Det er desuden et formål at opnå en række konkrete økonomistyringsmæssige gevinster. Det er således hensigten, at den fremadrettede økonomistyringsmodel skaber større gennemskuelighed og sammenhæng til AU's aktiviteter, og at den fremadrettede organisering af økonomiopgaverne samlet sikrer en sikker, proaktiv og sammenhængende ledelsesbetjening samt ansvarlig og effektiv administration af AU's midler. Det er således et mål, at ressourcer anvendes rationelt og effektivt, og at administrative opgaver løses med høj grad af standardisering og digitalisering og med skyldig hensyntagen til kritisk masse samt geografiske forhold.

Ved gennemsigthed forstås, at der økonomistyres ud fra fastlagte og standardiserede principper, således at årsags-/virkningssammenhænge mellem økonomi og aktiviteter synliggøres og anvendes proaktivt i planlægning og opfølgning.

Sammenhæng defineres ved, at der er entydighed i økonomistyringen på tværs af hele organisationen, således at styrings- og beslutningsgrundlaget er ensartet og kan konsolideres.

Endelig er det et formål at sikre, at den fremtidige økonomistyringsmodel er i overensstemmelse med såvel god praksis for økonomistyring som eksterne krav. En stadig større andel af AU's midler er konkurrenceudsat og ofte forbundet med en række bindinger og krav. Økonomistyringsmodellen skal med andre ord være dynamisk og robust og i højere grad end i dag koblet til de aktiviteter, der udføres på AU med henblik på at nå de fastlagte målsætninger.

Enheder

En fællesbetegnelse for institutter, hovedområder, fællesområdet og centre.

Ud over den daglige drift skal økonomifunktionen med baggrund i en grundlæggende forretningsforståelse stille fakta, metoder og rådgivning til rådighed for enhederne.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. **Resumé**
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

Samtidig skal den enkelte projektleder såvel som den enkelte medarbejders behov for økonomistøtte kunne tilgodeses.

2. Arbejdsproces

Arbejdet med fastlæggelse af rammer og principper for en ny økonomistyringsmodel på AU samt fastlæggelse af en ny organisering af økonomiopgaverne blev varetaget i form af arbejds møder i arbejdsudvalget for økonomi kombineret med betydelig for- og efterbehandling. Arbejdsudvalget bestod af følgende:

Tabel 2.1: Arbejdsudvalget for økonomi

Navn	Titel
Søren Trangbæk	Vicedirektør, AU Økonomi og Planlægning Formand for Arbejdsudvalget for økonomi
Steen Kjeldsen	Administrativ direktør, ASB
Ole Bjørn Hansen	Administrationschef, DMU
Ole Jensen	Administrationschef, HUM
Niels Damgaard Hansen	Administrationschef, NAT
Inger Rønde Jeppesen	Økonomichef, SUN
Martha V. Berdiin	Sekretariatsleder, SAM
Kirsten Skjødt	Kontorchef, Budgetkontoret
Anette Svejstrup Petersen	Souschef, Budgetkontoret
Morten Vils Sørensen	Specialkonsulent, Budgetkontoret

Herudover har der i forløbet været tilknyttet eksterne projektdeltagere fra PwC.

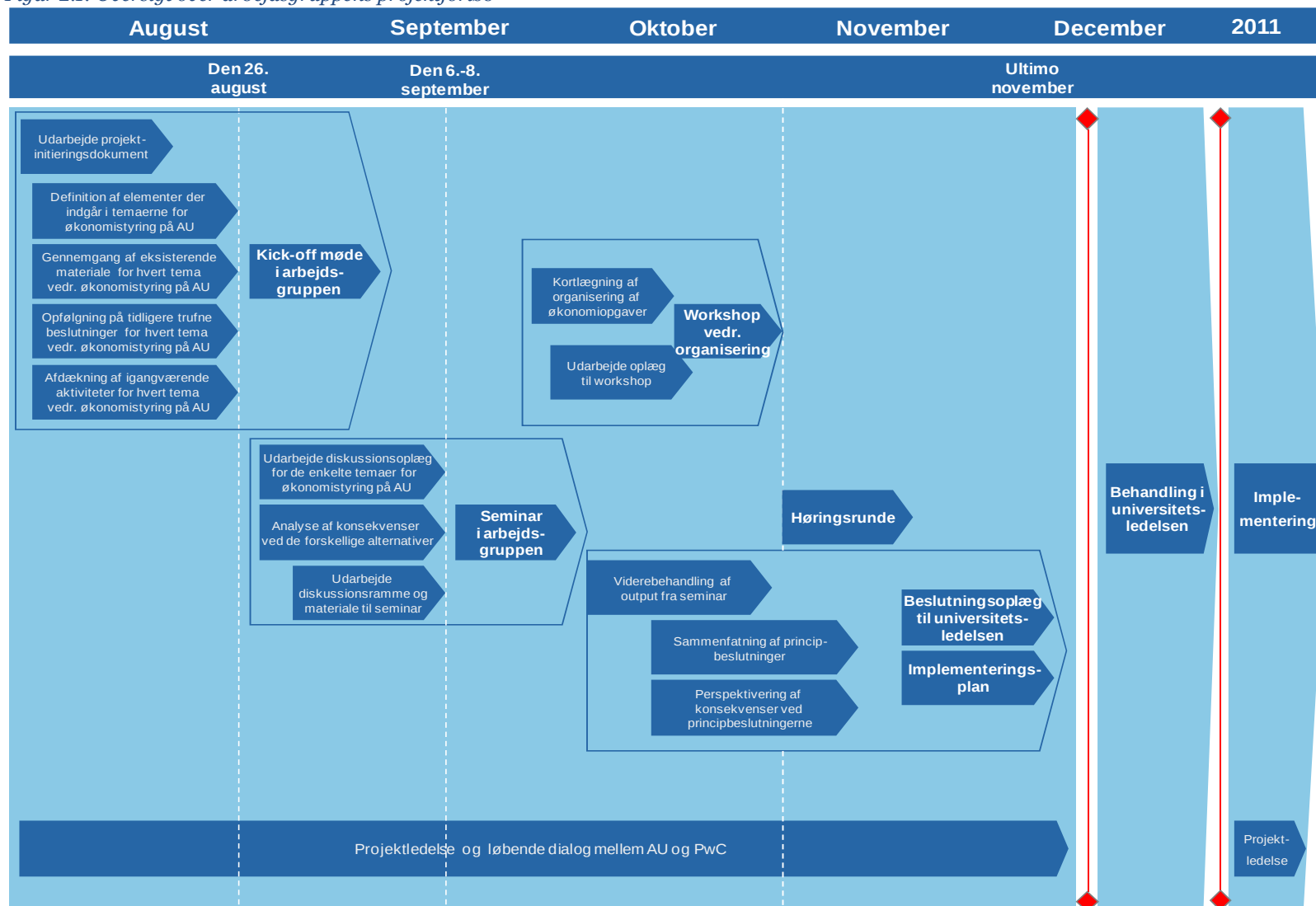
Oplægget er i januar forelagt og godkendt af universitetsledelsen.

Arbejdet har haft følgende forløb:

Beslutningsdokument

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

Figur 2.1: Oversigt over arbejdsgruppens projektførløb



Beslutningsdokument

1. Baggrund
2. **Arbejdsproces**
3. Resumé
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

De indledende aktiviteter bestod i opsamling af tidligere udførte analyser, beslutningsoplæg og notater på AU vedrørende emnet samt anden afdækning med henblik på at sikre, at relevant input fra hidtil udført arbejde og drøftelser blev medtaget i grundlaget for arbejdsudvalgets analyse.

Arbejdsudvalgets formand havde defineret en række væsentlige økonomistyringsopgaver, som udgjorde rammen for arbejdsudvalgets fokus. Disse opgaver var:

- Økonomisk operationalisering af strategi og mål
- Projektøkonomistyring
- Intern ressourceallokering
- Budgettering
- Rapportering
- Business cases.

Til behandling og analyse af disse opgaver gennemførtes et seminar for arbejdsudvalget, hvor hver økonomistyringsopgave blev behandlet i mindre grupper og i plenum. Seminaret fokuserede primært på fastlæggelse af principper for fremtidig varetagelse af de udvalgte økonomistyringsopgaver og på belysning af konsekvenserne herved. Seminaret inkluderede et indlæg fra Novo Nordisk, der perspektiverede mulighederne og udfordringerne ved økonomisk styring i forskningsmiljøer.

Sideløbende hermed behandlede arbejdsudvalget på et seminar og to arbejds møder den fremtidige organisering af økonomiopgaverne.

Den videre behandling fokuserede på en sammenfatning og detaljering af de fastlagte principper samt en yderligere perspektivering af konsekvenserne heraf, alt med henblik på at kunne opstille en liste over de aktiviteter, der var påkrævede for at kunne implementere ændringerne i løbet af 2011 og 2012. Dette har krævet involvering af en lang række medarbejdere i forskellige funktioner på AU. Formålet med denne involvering har været at sikre, at de foreslåede og senere vedtagne principielle ændringer kan gennemføres trods diversitet i opgaveportefølje, driftsmæssige vilkår og struktur både imellem og inden for de nye faglige hovedområder.

Resultatet af ovenstående arbejde fremgår af nærværende dokument.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. **Resumé**
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

3. Resumé

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

3.1 Økonomistyringsmodel

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.

1. 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.



1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. **Resumé**
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

2. 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 finansiell 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 økonomistyringsmodel, 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.

3. 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 ressourceanvendelse.

Projektøkonomistyring sikrer ansvarlig administration af AU's samlede ressourcer og rationel anvendelse heraf, idet enhver ressourceanvendelse fordrer planlægning og stillingtagen til, hvad resultatet eller effekten skal være, hvilke ressourcer der skal anvendes for at nå målet, og hvad ressourceanvendelsen 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 opfølgningsmetodikker samt registreringspraksis især på de af AU's hovedaktiviteter, der ikke naturligt har gjort brug af projektøkonomistyring.

4. Rullende og flerårig økonomistyringshorisont sikrer først og fremmest, at finansiell 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

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. **Resumé**
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

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.

5. Standardiseret opgavevaretagelse skaber først og fremmest 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 procestilpasninger, 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.

3.2 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.

Den nye organisation 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 etableres en proaktiv og professionel betjening af ledelsen på AU. Dette medfører etablering af en forretningscontrolfunktion og vil også medføre fokus på, at de rette kompetencer og ressourcer er til stede i de enkelte

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. **Resumé**
4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

grupper.

Etablering af centre 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 – Compliance 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, fremdriftsmålninger, 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.

Transaktionscentret placeres centralt hos vicedirektøren og organiseres i funktioner omkring opgavetyper. Compliance, specialistfunktioner og politikudarbejdelse placeres ligeledes centralt og organiseres i specialfunktioner. Forretningscontrolling placeres i administrative centre på de enkelte hovedområder således at hvert hovedområde (og fællesområdet) får sin egen forretningscontrollingfunktion. Projektøkonomi placeres i de administrative centre tæt på forskerne på de enkelte hovedområder.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

4. Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU

4.1 Grundlæggende ændringer af økonomistyringsmodellen

Universitetsledelsen har truffet beslutning om fem principielle og grundlæggende ændringer af økonomistyringsmodellen. En implementering af disse ændringer er en forudsætning for at opnå de ønskede effekter.

De fem principielle ændringer er:

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.

Indeværende afsnit beskriver væsentlige gevinster og konsekvenser, som er forbundet med de vedtagne principielle ændringer.

I bilag 1 er foretaget en uddybende analyse af de vedtagne principielle ændrings betydning for de vigtigste økonomistyringsopgaver på AU.

Bilag 1 indeholder væsentlige input til den videre implementering af de vedtagne ændringer. Bilaget beskriver således ikke nødvendigvis endelige løsninger.

4.1.1 Etablering af aktivitetsbaseret økonomistyring

Det er besluttet, at AU implementerer en fuldt aktivitetsbaseret økonomistyring som supplement til rammeøkonomistyring

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil medføre følgende væsentlige økonomistyringsmæssige gevinster:

- Give reel indsigt i sammenhænge mellem gennemførte aktiviteter, forbrugte ressourcer, økonomiske konsekvenser og opnåede resultater
- Skabe et gennemskueligt og sammenhængende grundlag for prioritering af ressourcer
- Økonomiunderstøttelse af strategiske planer og tiltag
- Understøtte tværgående aktiviteter, herunder den interdisciplinære forskning og myndighedsbetjening
- Være i overensstemmelse med god praksis.

Synliggørelse af og reel indsigt i årsags-/virkningssammenhænge er et væsentligt formål med en ny økonomistyringsmodel på AU. Hensigten er at skabe en større strategisk, taktisk og økonomisk bevidsthed ved prioritering, planlægning og udførelse af aktiviteter.

Den nuværende økonomistyringsmodel på AU er kendetegnet ved en høj grad af rammestyring. Rammestyring er typisk karakteriseret ved en kort styringshorisont, der primært tilstræber overholdelse af budgettet på relativt overordnede niveauer, og hvor opfølgning bliver et konstaterende øjebliksbillede.

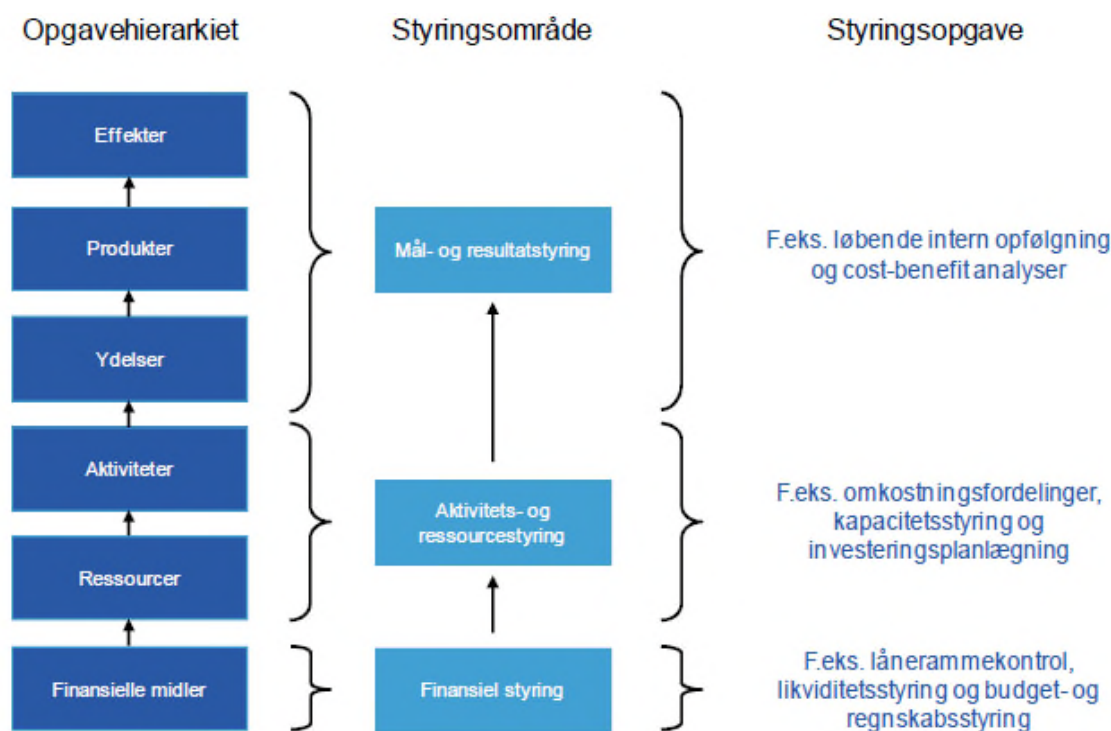
1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Den nuværende økonomistyringsmodel har som konsekvens heraf kun en indirekte kobling af strategi og økonomistyring, idet der kun i begrænset omfang økonomistyres med afsæt i de bagvedliggende aktiviteter, som danner grundlaget for de økonomiske resultater. Konsekvensen er, at årsags-/virkningssammenhænge mellem de økonomiske resultater og planlagte eller gennemførte aktiviteter ikke eller kun vanskeligt identificeres.

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel, der tager budgetmæssigt afsæt i enhedernes strategisk forankrede handlingsplaner, vil derimod skabe sammenhæng mellem økonomiske resultater og planlagte eller gennemførte aktiviteter, hvilket vil synliggøre de økonomiske konsekvenser af f.eks. lokale og tværgående aktiviteter inden for forskning, uddannelse, myndighedsbetjening og erhvervsrettet rådgivning.

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil være et supplement til den traditionelle finansielle styring, illustreret således:

Figur 4.1: Styringsområder og styringsopgaver set i sammenhæng med opgavehierarkiet



Kilde: Ansvar for styring, Finansministeriet

Figur 4.1 illustrerer sammenhængen mellem institutionens opgaver, styringsområder og styringsopgaver. Institutionen får stillet en bevilling til rådighed (finansielle midler), der anvendes i form af ressourcer (primært medarbejdertimer) til udførelse af institutionens aktiviteter (f.eks. forskning, undervisning, myndighedsbetjening), som resulterer i et givent produkt (f.eks. uddannede kandidater) og endelig et resultat, der kan beskrives som effekten set i forhold til AU's strategi (f.eks. bedre ranking af AU).

God økonomistyring opnås således ikke alene gennem stram finansiell styring med fokus på overholdelse af bevilling og dertilhørende krav til budgetopfølgning og regnskabsaflægelse, men kræver også sty-

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

ring af ressourcernes anvendelse og resultatet heraf.

Gennem sammenkobling af aktiviteter, ressourcer og økonomi skabes indblik i, hvad AU's aktiviteter koster at gennemføre, og der sikres et økonomisk grundlag for tilrettelæggelse og prioritering af AU's ressourceanvendelse. For at kunne udføre aktivitets- og ressourcestyring er det en forudsætning, at der implementeres standardiserede, aktivitetsbaserede registreringer i processer og systemer, herunder at der etableres en definition af AU's samlede aktiviteter i form af et aktivitetshierarki. Ressourcerne skal kunne defineres så entydigt, at de kan prissættes. Koblingen mellem aktiviteter og ressourcer er således grundlaget for at udføre økonomisk planlægning og efterfølgende opføre et budget for et økonomisk resultat af en given aktivitet.

Aktivitetshierarki

Det økonomiske registreringsgrundlag for alle aktiviteter på AU. Inddeles i niveauer for at give mulighed for aggregering afhængig af styringsformål. Aktivitetsniveauet skal kunne imødekomme særlige behov, såsom bevillingshavers krav samt styringsbehov.

Mål- og resultatstyringens primære formål er at sikre, at AU kan prioritere sine aktiviteter strategisk og taktisk, herunder at kunne besvare spørgsmålet om, hvorvidt ressourceforbruget står mål med opnåede resultater og effekter. Denne form for økonomistyring giver et forbedret grundlag for prioritering og budgetudarbejdelse. For at kunne udføre mål- og resultatstyring skal aktiviteter og ressourceforbrug sammenstilles med passende udtryksformer for kausale resultater. På en betydelig del af AU's indsatsområder er der p.t. ikke defineret mål og resultater, og der sker således heller ikke opsamling af registreringer herom. Dette skyldes primært indsatsområdets karakter (f.eks. forskning), hvor det er vanskeligt at definere resultater, som er kausale for indsatsen. Med henblik på at muliggøre mål- og resultatstyring for så stor en del som mulig af AU's ressourceanvendelse og herigennem opnå de beskrevne styringsmæssige fordele, etableres et resultatkatalog, som understøtter relevante indsatsområder.

Resultatkatalog

Et samlet katalog over de forventede resultater og mål, som aktiviteterne på AU skal søge at opnå i en given periode. Resultatkataloget oprettes alene for områder, hvor det er relevant at aktivitets- og ressourcestyre.

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil medføre følgende væsentlige ændringer:

- Strategi og mål skal kunne nedbrydes i operationelle og målbare aktiviteter.
- Etablering af kobling af aktiviteter, ressourcer og økonomiske konsekvenser.
- Udarbejdelse og vedligeholdelse af katalog over AU's aktiviteter med tilhørende ressourceforbrug.
- Aktivitetsbaseret budgettering og opfølgning.
- Intern allokering af ressourcer som udgangspunkt efter planlagte aktiviteter.
- Udfasning af historiske fordelingsnøgler og omlægningskorrektioner.

4.1.2 Tættere kobling af økonomi til udvikling og drift

Det er besluttet, at AU etablerer en model for tættere sammenkobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter.

Tæt sammenkobling af økonomistyring med AU's udviklings- og driftsaktiviteter vil medføre følgende styringsmæssige gevinster:

- Give en reel indsigt i og forståelse af, hvad der skaber indtægter og kræver omkostninger, og

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

hvordan disse faktorer planlægges, kvantificeres og styres

- Oversætte rammer til aktivitetsdrevne budgetter
- Tilføje yderligere økonomikompetence og forståelse til enhedernes prioritering og planlægning af aktiviteter
- Tilføje yderligere sparring og analytisk støtte til enhedernes økonomiske planlægning og styring
- Tilføje yderligere forretningskompetence og forståelse af enhedernes virke til økonomifunktionen.

Synliggørelse af sammenhængene mellem planlægning og udførelse af udviklings- og driftsaktiviteter, såsom undervisning, myndighedsbetjening og forskning på den ene side og økonomisk planlægning, rapportering, opfølgning og styring på den anden side, er både et væsentligt formål med en ny økonomistyringsmodel på AU og desuden en forudsætning for indfrielse af målsætninger om gennemskuelighed og sammenhæng i økonomistyringen.

Forretning

Forstås som AU's primære formål, herunder forskning, uddannelse og myndighedsbetjening.

To konkrete AU-eksempler illustrerer udfordringen:

1. En økonomimedarbejder fortæller, at han, når han skal kommentere, om perioderesultatet er godt eller skidt, laver en personlig vurdering, baseret på sammenligning med det finansielle budget og historikken.
2. En institutleder fortæller, at han oftest har et betydeligt overskud i forhold til budgettet, men at han ikke ved hvorfor, det vil sige, om det skyldes et anderledes aktivitetsniveau end forventet, eller om aktiviteterne havde en anden pris end forventet.

Hensigten med en tættere kobling af økonomi til AU's udvikling og drift mv. er at skabe denne synlighed og gensidige forståelse af, hvordan økonomi dels er en ramme for udviklings- og driftsaktiviteter, dels et produkt af gennemførte eller planlagte udviklings- og driftsaktiviteter. Ingen af disse to komponenter kan styres og optimeres alene.

Forretningscontrolling

Er rettet mod resultater og effekter af AU's virke og sammenhænge med målsætninger, strategi og økonomisk forbrug. Fokus er især på fremadrettet og udviklingsorienteret opfølgning og læring, herunder tilpasning og udvikling af ledelsesinformation.

En tættere kobling mellem økonomi og udviklings- og driftsaktivitet drives af en række forhold:

- En økonomistyringsmodel, der faktisk kobler økonomi, udvikling og drift (aktivitetsbaseret økonomi)
- Organisering af økonomifunktionen
- Roller og ansvar i forbindelse med finansiell planlægning og opfølgning
- Kompetencer
- Gensidig accept og respekt.

Finansiell controlling

Er rettet mod den finansielle styring og har fokus på regnskabsprocesser og interne kontroller, anvendte systemer, datakvalitet og strukturer, herunder kontoplan og konteringsvejledning, samt kvalitetssikringsprocedurer, såsom vejledninger, afstemninger mv.

Foruden etablering af en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vedrører de øvrige forhold i en tættere kobling af økonomi til udviklings- og driftsaktivitet primært personrelaterede forhold, der skal tages hånd om. Den nødvendige rolle kaldes forretningscontrolling.

Som en integreret del af en god økonomistyringsmodel etableres der controllingaktiviteter, der sikrer, at

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

data, rapporter og analysegrundlag har den fornødne rigtighed, fuldstændighed og relevans, og at disse etablerer en gennemskuelig sammenhæng mellem aktiviteter, ressourceanvendelse, resultater og økonomiske konsekvenser.

Der skelnes mellem to typer af controlling, finansiell controlling og forretningscontrolling. Formålet med finansiell controlling er at sikre, at den finansielle styring af AU til enhver tid er korrekt, rettidig og hensigtsmæssig i forhold til den videre anvendelse. AU har i dag kompetencer til og udfører finansiell controlling.

Formålet med forretningscontrolling er styring og opfølgning i forhold til målsætninger. En konsekvens ved implementering af en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil være, at der vil blive behov for nye kompetencer og ressourcer til forretningscontrolling, der ikke praktiseres systematisk på AU i dag.

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil sammen med kravene til gennemsigtighed og sammenhæng i økonomistyringen medføre behov for et tæt samarbejde mellem enhederne og økonomifunktionen, idet økonomifunktionens medarbejdere i større omfang end tidligere skal indgå i dialog med enhederne vedrørende budgettering og opfølgning. Det øgede samarbejde er en forudsætning for, at økonomifunktionen kan udarbejde og følge op på det samlede budget og de enhedsspecifikke budgetter med afsæt i handlingsplaner og aktiviteter og dermed fungere som bindeled mellem handlingsplaner og de økonomiske rammer.

Økonomifunktion

En fællesbetegnelse for alle økonomimedarbejdere på AU, uanset organisatorisk tilhørsforhold.

I afsnit 4.2 er beskrevet, hvordan et sådant samarbejde forankres organisatorisk, herunder hvordan ansvaret for udarbejdelse af budgetter og opfølgning herpå udmøntes mellem enhederne og økonomifunktionens medarbejdere.

En model for tættere sammenkobling af økonomi og udviklings-/driftsaktivitet vil kræve en bearbejdning af kultur, normer og adfærd og i øvrigt medføre følgende væsentlige ændringer:

- Etablering af et team af økonomimedarbejdere med forretningscontrolling som fokus og kompetence, forankret i økonomifunktionen, og placeret i de administrative centre
- Ændrede processer og eventuel opgavefordeling for budgettering og opfølgning
- Øget involvering af økonomifunktionen i enhedernes aktiviteter vedrørende planlægning og tilrettelæggelse af udviklings- og driftsaktiviteter.

4.1.3 Udbredelse af projektøkonomistyring på hele AU's økonomi

Det er besluttet, at AU anvender projektøkonomimetodik som grundlag for styring af hele økonomien.

Udbredelse af projektøkonomistyring som metode for hele økonomien vil medføre følgende væsentlige økonomistyringsmæssige gevinster:

- Skabe stor sammenhængskraft i økonomistyringsmodellen
- Skabe høj grad af gennemsigtighed og sammenlignelighed i økonomistyringsmodellen
- Optimere grundlaget for prioritering og ressourcestyring

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

- Synliggøre medfinansiering på egentlige projekter
- Muliggøre styring på såvel mængde- som priselement
- Muliggøre porteføljestyring af projekter.

Projektøkonomitankegangen betyder, at alle egentlige projekter, uanset finansieringsform (det vil sige projekter med intern såvel som ekstern bevilling), samt egentlige udviklings- og driftsopgaver, såsom undervisning, regnskabsførelse, HR, IT, laboratoriedrift mv., vil være genstand for projektøkonomistyring.

Dette indebærer, at den samlede ressourcestyring effektiviseres som resultat af, at alle ressourcer knyttes til aktiviteter, og at enhver aktivitet økonomistyres som projekt. Det vil således blive muligt at økonomistyre på såvel et mængde- som et priselement og ikke blot på et forbrug i forhold til en ramme.

Anvendelse af projektøkonomi som styringsredskab vil, sammen med en øget standardisering af processer for projektplanlægning, projektregistrering og projektrapportering, understøtte interdisciplinære aktiviteter gennem synliggørelse af det samlede ressourcetræk for et projekt og dets aktiviteter, uanset hvor og af hvem dette afholdes. Det indre uddannelsesmarked understøttes eksempelvis med en høj grad af gennemsigtighed i afregningsgrundlaget i forbindelse med tværgående projekter på AU. En standardiseret tilgang til projektøkonomi omfatter også principper for omkostningsfordeling og for opsamling af tids- og resourceforbrug i øvrigt, hvilket bidrager til et mere præcist indblik i det egentlige omkostningsforbrug på AU.

Økonomistyringen på sektorforskningsområderne er i dag etableret som projektøkonomi. På øvrige hovedområder er økonomistyringen i dag tilrettelagt således, at projektelementet alene anvendes på egentlige projekter. Der er således for specifikke hovedområder tale om en væsentlig ændring i forhold til den nuværende økonomistyring.

For at drive projektøkonomistyring stilles der krav om kobling mellem projektets aktiviteter og resourceforbrug og herigennem krav om opsamling af tidsforbrug og omkostninger på aktivitets- og projektniveau, hvilket kan betyde et øget resourceforbrug til registreringsarbejde samt initialt til etablering af et aktivitetshierarki til brug for registreringen. Endvidere er der behov for ibrugtagning af et it-system til støtte for projektøkonomistyring samt tidsallokering/-registrering. I takt med digitalisering af indkøbsprocesser og projektøkonomistyringen forventes resourceforbruget til registreringsarbejdet at kunne reduceres.

Udbredelse af projektøkonomi på hele økonomien vil medføre følgende væsentlige ændringer:

- Udarbejdelse og vedligeholdelse af aktivitetsliste for AU's samlede virke
- Anvendelse af standardiserede skabeloner til planlægning af såvel egentlige projekter (f.eks. forskningsprojekter) som øvrige projekter
- Generel registrering eller allokering af tidsforbrug
- Etablering og vedligeholdelse af overheadmodel(ler)

Projekt

Et projekt består af en eller flere aktiviteter til hvilke der kan knyttes såvel et resourceforbrug som et mål om et specifikt resultat inden for en given tidsmæssig afgrænsning.

Egentligt projekt

Et projekt med ekstern finansiering (primært forskningsprojekter).

Aktivitetsliste

En yderligere nedbrydning af de formål, som følger af AU's strategi i yderligere og konkrete aktiviteter.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

- Ibrugtagning af projektoekonomistyringsværktøj og tidsregistrerings-/tidsallokeringsværktøj
- Fremdriftsvurdering
- Udbrede eksisterende eller udvikle nye rapporter til projektoekonomi.

4.1.4 Rullende flerårig styringshorisont

Det er besluttet, at AU implementerer en rullende flerårig økonomistyringshorisont i den fremtidige økonomistyringsmodel.

Implementering af en rullende flerårig styringshorisont vil medføre følgende væsentlige økonomistyringsmæssige gevinster:

- Understøtte flerårig aktivitetsdrevet planlægning og styring, herunder af projekter
- Understøtte udmøntning af strategien i indhold og tid
- Skabe balance i økonomien over tid
- Mindske suboptimering af dispositioner og midler inden for og mellem regnskabsår
- Give større frihedsgrader til at disponere aktiviteter rationelt
- Bidrage til større grad af proaktiv/fremadrettet styring.

Styringshorisont

Den tidsmæssige udstrækning, over hvilken operationel og finansiell planlægning og styring af aktiviteter, ressourcer og økonomi finder sted.

I den nuværende økonomistyringspraksis på AU er der primært fokus på regnskabsår, herunder på forbrug og akkumulering af midler inden for det enkelte år, uafhængigt af de bagvedliggende projekter og aktiviteter og disses tidshorisont.

Med en rullende flerårig styringshorisont, kombineret med aktivitetsbaseret budgettering, gøres i nogen grad op med den såkaldte "cigarkassetænkning" og "egenkapitaltænkning", idet midlerne i stedet kan fordeles ud over den samlede periode for de pågældende projekter og aktiviteter og således ikke giver mulighed for eller tilskyndelse til at akkumulere og særskilt disponere eventuelt overskydende midler inden for en afgrænset periode.

Med henblik på at understøtte såvel strategiimplementering som løbende prioritering og allokering af ressourcer er det væsentligt for den fremtidige økonomistyringsmodel på AU, at styringshorisonten er fleksibel og strækker sig over en længere periode end et enkelt regnskabsår. Den finansielle styringshorisont skal med andre ord følge strategiperioden. Det tidsmæssige perspektiv for styringshorisonten er fastlagt til tre år under hensyntagen til, at usikkerheden i estimaterne vil stige, i takt med at den tidsmæssige udstrækning øges.

En rullende flerårig styringshorisont vil understøtte, at økonomistyring baseres på projekt-, aktivitets- og ressourcestyring, også når projekterne og aktiviteterne strækker sig over en længere periode end et enkelt regnskabsår. Desuden vil denne vedtagne principielle ændring medvirke til at skabe bedre balance i økonomien over tid frem for kortsigtet fokus på det enkelte år, idet arbejde med rullende planlægning og styring indebærer, at økonomistyrings-, rapporterings- og opfølgningsperioder i højere grad drives af aktiviteter og strategisk styring snarere end af kalenderåret og dets perioder. Den rullende styring supplerer derved den helårige eksterne regnskabsmæssige styring, der fortsat skal finde sted.

Desuden medvirker en længere og mere fleksibel styringshorisont til at synliggøre bindinger og afhængigheder mellem investeringer.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Brug af rullende planlægning og styring stiller øgede krav til samspillet mellem enhederne og økonomifunktionen, idet der løbende skal planlægges og følges op, også i økonomiske termer. Økonomifunktionen skal således indgå i løbende dialog og sparring med enhederne med henblik på at belyse de økonomiske konsekvenser ved enhedernes aktiviteter og disses tidsmæssige placering. En rullende flerårig styringshorisont tilgodeser således i høj grad en proaktiv og dynamisk styring.

Rullende styringshorisont vil medføre følgende væsentlige ændringer:

- Etablering af ny budget- og opfølgingscyklus.
- Bestyrelsen og universitetsledelsen får samme løbende rapportering (internt fokus).
- Opbygning af nye kompetencer og roller til at drive samspil mellem økonomifunktion og enhederne.
- Disponeringsret over midler bestemmes af aktiviteter uanset finansår.
- Løbende planlægning og styring af projekter og aktiviteter over deres levetid.

4.1.5 Standardiseret opgavevaretagelse

Det er besluttet, at opgaverne i den fremtidige økonomistyringsmodel standardiseres i størst muligt omfang, og at identiske opgavetyper varetages i færrest mulige organisatoriske enheder.

Standardiseret opgavevaretagelse vil medføre følgende væsentlige økonomistyringsmæssige gevinster:

- Understøtte målene om en sammenhængende og gennemsælgelig økonomistyringsmodel
- Effektive og robuste administrative processer grundet kritisk masse og muligheder for øget digitalisering
- Bidrage til højere kvalitet og robusthed i opgavevaretagelsen
- Skabe øget fleksibilitet ved ændringer (kun ét sted) samt effektivitet i opgavevaretagelsen ved at udføre identiske opgaver standardiseret i større enheder
- Skabe bedre grundlag for videndeling og kompetenceudvikling.

Det ønskes som led i den faglige udviklingsproces, at identiske opgaver (såvel kerne- som støtteaktiviteter) håndteres af færrest mulige enheder. Dette indebærer i sig selv, at relevante grupper af økonomiopgaver varetages i centre, mens andre varetages decentralt, men standardiseret. Herudover giver samling af ensartede eller specialistkrævende opgaver en række økonomistyringsmæssige fordele, jf. dels dette afsnit, dels afsnit 4.2.

En forudsætning for med fordel at samle dele af de opgaver, der omfattes af økonomifunktionens arbejdsfelt i centre, er samtidig etablering af standardiserede processer. I dag varetages visse procesområder allerede standardiseret, herunder bl.a. debitor, anlægsaktiver samt administration af kassen. På procesområder, såsom håndtering af eksterne projekter, budgetter samt rapportering, er AU's processer derimod forskelligartet. Der vil tillige opnås en vis standardisering også af processer, der ikke samles i centre.

Øget standardisering og samling af opgaver skaber grundlag for større robusthed, nemmere implementering af ændringer og muliggør bedre understøttelse med standardiserede it-systemer. En yderligere oplevet konsekvens er mere effektive processer med veldefinerede og standardiserede opgavesplit mel-

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

lem centrale og decentrale dele af økonomifunktionen. Ligeledes vil det kun være nødvendigt at vedligeholde processer, procesbeskrivelser og arbejdsgangsbeskrivelser for et fælles sæt af processer. Dette sikrer hurtig og nem tilpasning til et stadigt mere dynamisk og konkurrenceudsat bevillings- og tilskudsmiljø.

Standardiserede processer vil både kræve og muliggøre en struktureret kompetenceudvikling af medarbejdere.

En række opgaver på økonomiområdet organiseres i størst muligt omfang i større og færre organisatoriske enheder. Således oprettes et administrativt center pr. hovedområde, der vil varetage forskellige typer af økonomiopgaver, herunder bl.a. opgaver relateret til forretningscontrolling (gruppe 3) og projekthåndtering (gruppe 4).

En umiddelbar konsekvens af de vedtagne strukturelle ændringer i organiseringen af økonomiopgaverne er, at visse opgaver fremover fysisk skal varetages et andet sted i forhold til i dag. Dette medfører, at visse medarbejdere skal arbejde efter nye processer, og at visse medarbejdere fysisk skal flytte arbejdssted.

Der henvises til afsnit 4.2 for en uddybende beskrivelse af de vedtagne organisatoriske omlægninger.

Øget standardiseret opgavevaretagelse medfører følgende væsentlige ændringer:

- Design og implementering af nye standardiserede økonomiopgaver på AU
- Nødvendig anvendelse af standardiserede processer
- Standardiseret systemunderstøttelse af økonomiopgaver
- Ny udformning af opgavefordeling mellem institutter, hovedområder og centre
- Stringent anvendelse af service level agreements og aktivitetskatalog
- Fysisk omplacering af økonomimedarbejdere
- Kompetenceudvikling af medarbejdere.

Service level agreement

En aftale, som har til formål at afstemme forventninger til samarbejde, herunder at afklare roller og beskrive ydelser, serviceniveau, kvalitet og gensidige forpligtelser.

4.2 Organisering af økonomifunktionen

Den besluttede omorganisering af økonomifunktionen tager udgangspunkt i den nye økonomistyringsmodel, samt målene om færrest mulige administrative enheder, bedre understøttelse af strategi og mål samt større fleksibilitet og gennemsigtighed.

Økonomistyringsmodellen indeholder en række nye elementer, hvilket betyder, at økonomifunktionen i fremtiden skal kunne udføre opgaver, der ikke udføres systematisk i dag. Nedenstående proces er anvendt i fastlæggelsen af den nye organisering af økonomifunktionen:

Ledelse

Defineres som ledelsen på samtlige organisatoriske niveauer.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Figur 4.2: Proces for organisering af den nye økonomifunktion

Trin	Beskrivelse	Input
Opgavekortlægning 	Med henblik på at skabe et fuldstændigt overblik over de økonomiadministrative opgaver på AU.	- Opgavesplit mellem hovedområderne og fællesområdet, udarbejdet i forbindelse med den administrative forandringsproces. - Spørgeskema vedrørende organisering af økonomiopgaver.
Gruppering af opgaver 	Drøftelse og fastlæggelse af en for AU relevant gruppering af økonomiopgaver som udgangspunkt for organisering.	- Spørgeskema vedrørende organisering af økonomiopgaver. - Nuværende gruppering af opgaver på økonomiområdet.
Designprincipper 	Vedtagelse af de principper, der skal ligge til grund for design af den fremtidige organisering af økonomiopgaverne.	- Opgavekortlægning og – gruppering. - De øvrige elementer i den nye økonomiske styringsmodel. - Ambitionsniveau og good practice.
Konceptuelt design 	Illustration af den overordnede varetægt af økonomiopgaver på tværs af organisationen.	Den nye organisationsstruktur som skitseret i forbindelse med den faglige udviklingsproces.
Organisationsmodel og økonomiledelse	Den endelige organisationsmodel for økonomifunktionen og økonomiledelse.	Den nye organisationsstruktur som skitseret i forbindelse med den faglige udviklingsproces.

4.2.1 Opgavekortlægning og gruppering af opgaver

Grupperingen af opgaver tager udgangspunkt i en gennemført spørgeskemaundersøgelse samt opgavekortlægning i forhold til nuværende såvel som kommende opgaver for økonomifunktionen.

På den baggrund er økonomiopgaverne opdelt i fire grupper, der danner udgangspunktet for den vedtagne omorganisering af økonomifunktionen. De fire grupper er:

Gruppe 1 - Transaktionsopgaver

- Baseret på en konkret vurdering af relevant opgavesplit mellem centret og ”kundesegmenterne” varetager denne gruppe sådanne bogholderimæssige 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.
- Typiske eksempler på opgaver er ”postfordeler” af alle købsfakturaer i workflow, påføring af moms og finanskonto (men ikke sted, projekt mv.), bogføring af købs- og salgsfakturaer, ind- og udbetalinger, betaling og bogføring, bogføring af finansbilag, oprettelse af stamdata for debitorer, kreditorer, anlægsaktiver mv., afstemninger og kvalitetssikring og lukning af bogholderiet, opstilling af datagrundlag for perioderegnskaber.
- Gruppen har ikke ansvar for bestilling/disponering, legalitetskontrol, bekræftelse og godkendelse af vare-/tjenesteydelse modtagelse mv.

Gruppe 2 – Compliance og politikker

- Denne gruppe varetager økonomirelaterede specialistfunktioner for opgaver og emner, hvis grundlæggende

Compliance

At være i overensstemmelse med eksterne krav, herunder regulatoriske krav, samt interne forretningsmæssige krav.

Beslutningsdokument

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

håndtering og efterlevelse er eller bør være den samme på hele AU. Opgaverne er ofte periodiske, hvorfor det kan være vanskeligt at opretholde kritisk masse på rette kompetenceniveau i et spredt miljø. En af gruppens vigtigste opgaver er at sørge for kontinuerlig udvikling, standardisering og effektivisering af økonomifunktionens opgaver

- Det er væsentligt, at gruppen er opmærksom på incitamentskabende elementer og forretningsforståelse, herunder at der etableres et tæt samarbejde med gruppe 3 og gruppe 4.
- Typiske eksempler på opgaver er vedligeholdelse og implementering af økonomirelaterede it-systemer, politikker, regler og retningslinjer, kontoplaner og datamodeller, interne kontrol-strukturer, skabeloner mv. Endvidere håndtering af specialistemner, f.eks. moms og afgifter, regulatoriske forhold, forsikring mv.
- Gruppen kan ikke tillægges ansvar for konkret udmøntning og efterlevelse, men vil supplere, til at udstikke og formidle anvisninger mv., varetage en opfølgende og kontrollerende rolle efter en konkret vurdering. Desuden skal gruppen arbejde på at sikre, at specielle og vanskelige forhold gøres operationelle og kan integreres i den daglige drift på sigt.

Gruppe 3 – Forretningscontrolling

- Denne gruppe varetager forretningscontrollinglignende aktiviteter og fungerer som bindeled mellem enhederne, hovedområdeledelse og vicedirektørområdet for økonomi. Gruppens rolle baseres på en dyb forståelse af det enkelte områdes forretningsvilkår og aktiviteter på den ene side og AU-specifik universitetsøkonomi på den anden side.
- Typiske eksempler på opgaver er udarbejdelse af budgetter og finansielle planer med afsæt i dels strategi/udviklingskontrakt/handlingsplaner, dels økonomiske rammer. Desuden sparring, konsekvensanalyse, opfølgning, udarbejdelse af årsrapport og deltagelse i ledelsesrapportering.
- Gruppen er dels tæt knyttet til enhederne, dels en del af et fælles økonomisk fagligt miljø, der sikrer kompetenceudvikling og konsistent anvendelse af projektøkonomistyringsmetodik.

Gruppe 4 - Projektøkonomifunktion

- Denne gruppe varetager en bred vifte af opgaver, centreret omkring håndtering af egentlige projekter. Rollen forudsætter dels en dyb forståelse af projekter og projektforsløb, herunder mangfoldigheden af projekttyper, dels en dyb forståelse af projektøkonomistyring.
- Typiske eksempler på opgaver er udarbejdelse af projektbudgetter over direkte og indirekte omkostninger og finansiering (herunder i forbindelse med ansøgninger), opfølgning på økonomiregistreringer, fremdriftsmålninger, intern og ekstern rapportering, regeloverholdelse, sparring, formidling af erfaringer, genbrug af viden.
- Gruppen er dels tæt knyttet til enhederne og det projektfaglige miljø samt dels en del af et fælles projektøkonomisk fagligt miljø, der sikrer udvikling af kompetencer og konsistent tilgang til projektøkonomistyrings forhold.

4.2.2 Designprincipper og konceptuelt design

Seks principper for designet af den nye økonomifunktion udgør rammerne for den nye organisering. Med afsæt i de seks principper angiver det udviklede konceptuelle design, hvordan de enkelte grupper / enheder i den fremtidige økonomifunktion skal arbejde sammen. Principperne for designet af den nye økonomifunktion kan ses i tabel 4.1.

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Tabel 4.1: Designprincipper for den nye organisationsmodel

Designkriterium	Baggrund og beskrivelse
Standardisering af ydelsen til kundesegmenter	Der er i dag store variationer i de ydelser, der ydes inden for økonomifunktionens forskellige kundesegmenter (VIP'er, hovedområde- og institutledelse, fællesområdet mv.). For at kunne opnå de ønskede effekter ved centralisering, er en betydelig standardisering nødvendig. En vis standardisering – også af processer uden for centre – er mulig, forudsat et vedvarende ledelsesmæssigt fokus.
Ingen økonomimedarbejdere løser opgaver i flere grupper	I dag er det meget udbredt, at nogle medarbejdere løser en lang række opgaver, der ikke normalt ligger inden for deres område/gruppering, herunder opgaver de er over- eller underkvalificerede til at løse. Kriteriet skal facilitere, at de forskellige ressourcer og kompetencer anvendes bedst muligt og mest effektivt.
Alle gruppe 1-aktiviteter samles på sigt i et fælles center – organisatorisk og fysisk hos vicedirektøren	Gruppe 1 består af transaktionsaktiviteter, der i dag udføres forskellige steder i organisationen, og på forskellig måde. Det forventes, at der kan skabes standardiserings- og synergimæssige gevinster ved at samle disse aktiviteter i et fælles center.
Alle gruppe 2- aktiviteter samles i et fælles center – organisatorisk og fysisk hos vicedirektøren	Gruppe 2-aktiviteter udføres ofte af specialister. Dette samles i et center med en gruppering i kompetenceenheder omkring kompetencerne/specialeområderne, således at politikker, kontoplaner mv. udarbejdes og vedligeholdes i et center på vegne af hele organisationen.
Gruppe 3-aktiviteter organiseres i service centre på fællesområdet og hovedområderne med fokus på de enkelte områder	Disse aktiviteter skal understøtte de forskellige processer på hovedområde- og institutniveau, herunder budgetprocessen, controllingfunktionen mv. Det er derfor hensigtsmæssigt, at disse funktioner organiseres i service centre med fokus på hovedområderne.
Gruppe 4-aktiviteter organiseres i service centrene på fællesområdet og de enkelte hovedområder og dermed "tæt på forretningen"	Opgaver i gruppe 4 skal udføres af medarbejdere, der har et dybdegående kendskab til bevillingsgiverens krav til registrering samt rapportering. Aktiviteterne skal organiseres og udføres på hovedområdeniveau, men der skal etableres erfaringsnetværk og et mere formelt samarbejde mellem hovedområderne vedrørende bl.a. EU-projekter og lignende.

Følgende opmærksomhedspunkter eksisterer i forhold til designet af den ny organisering:

- Designet skal tage udgangspunkt i de kommende faglige strukturer, større organisatoriske enheder og arbejdsopgaver.
- Der udarbejdes procesbeskrivelser, således at snitflader mellem f. eks. økonomi og løn afklares.
- Økonomidata initieres der, hvor disponeringen finder sted.

Den nye økonomistyringsmodel giver også anledning til en række overvejelser i forhold til organiseringen af økonomifunktionen:

Beslutningsdokument

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Tabel 4.2: Den nye økonomistyringsmodels krav til organiseringen af økonomifunktionen

Ændring	Betydning for organisering	Krav til organisering
Aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel	Dette er en ny måde for de fleste medarbejdere at tænke økonomi på. Det er derfor vigtigt, at organiseringen faciliterer samlet og gensidig læring omkring dette. Der skal være en løbende kommunikation mellem de forskellige grupperinger i økonomifunktionen.	1. Økonomimedarbejdere skal være en del af et fælles økonomifagligt miljø. 2. Der skal være tæt økonomifaglig support til enheder, der foretager budgettering mv. 3. Mulighed for tæt dialog og kommunikation med de andre enheder/grupper i økonomifunktionen.
Tættere kobling af økonomi til drift	Økonomifunktionen skal indtage en større rolle i udarbejdelsen af finansielle planer i forbindelse med handlingsplaner, større projekter mv. Dette kræver tilstedeværelse i planlægningen af disse.	1. Ledere i organisationen skal have mulighed for at sparre med kvalificerede økonomimedarbejdere (gruppe 3). 2. Projektjere i organisationen skal have mulighed for at sparre med kvalificerede økonomimedarbejdere (gruppe 4).
Projektkøkonomi	Projektjere og økonomimedarbejdere skal kunne tage stilling til områder, såsom estimering, ressourceforbrug, projektperioder, projekt-overheadberegning, stavedvurdering mv.	1. Økonomimedarbejdere skal være en del af et fælles økonomifagligt miljø. 2. Der skal være tæt økonomifaglig support til enheder der foretager budgettering mv. 3. Mulighed for tæt dialog og kommunikation med de andre enheder/grupper i økonomifunktionen. 4. Ledere i organisationen skal have mulighed for at sparre med kvalificerede økonomimedarbejdere (gruppe 3). 5. Projektjere i organisationen skal have mulighed for at sparre med kvalificerede økonomimedarbejdere (gruppe 4).
Planlægningshorisont	En ændret planlægningshorisont stiller nye krav til de personer, der arbejder med budgettering og opfølgning. F.eks. at kunne følge aktiviteter i stedet for f.eks. regnskabsår, enheder eller andre afgrænsninger.	1. Økonomimedarbejdere skal være en del af et fælles økonomifagligt miljø 2. Der skal være tæt økonomifaglig support til enheder, der foretager budgettering mv. 3. Mulighed for tæt dialog og kommunikation med de andre enheder/grupper i økonomifunktionen.
Standardiseret opgavevaretagelse	Standardiseret opgavevaretagelse betyder en ændring i serviceniveau og kræver større disciplin af den enkelte økonomimedarbejder. Disse vil også have brug for støtte fra relevant økonomiledelse.	1. Mulighed for tæt dialog og kommunikation med de andre enheder/grupper i økonomi. 2. Eskaleringsmulighed i konflikter med "kunderne".

I designet af den nye økonomifunktion er der lagt vægt på, at økonomiopgaver udføres så få steder i organisationen som muligt. Fremadrettet vil varetagelsen af sammenlignelige økonomiopgaver således blive samlet i service centre på hovedområderne og fællesområdet. En række hovedområder på AU har

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

allerede høstet erfaringer med at oprette økonomicentre og har oplevet en række fordele og ulemper ved disse.

Fordele ved etablering af centre:

- Samlingen af kompetencer et sted giver bedre mulighed for udvikling af disse.
- Mere standardiseret service til institutterne.
- Færre ”blæksprutter”.
- Mindre sårbarhed på medarbejdersiden.
- Økonomimedarbejderne oplever at få flere kolleger, der laver samme slags arbejde.

Ulemper ved etablering af centre:

- Institutter giver udtryk for, at økonomi er ”langt” væk.
- Tilpasning i antal medarbejdere og kompetencer kan blive nødvendig for at opnå de forventede gevinster.
- Det kan skabe flere led i processerne.

Organisering af økonomiopgaver i centre giver ydermere den fordel, at eventuelle fremtidige ændringer i standarder, processer, systemer mv. hurtigere kan implementeres, da implementeringen kan fokuseres på færre områder.

4.2.3 Organisationsmodel

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:

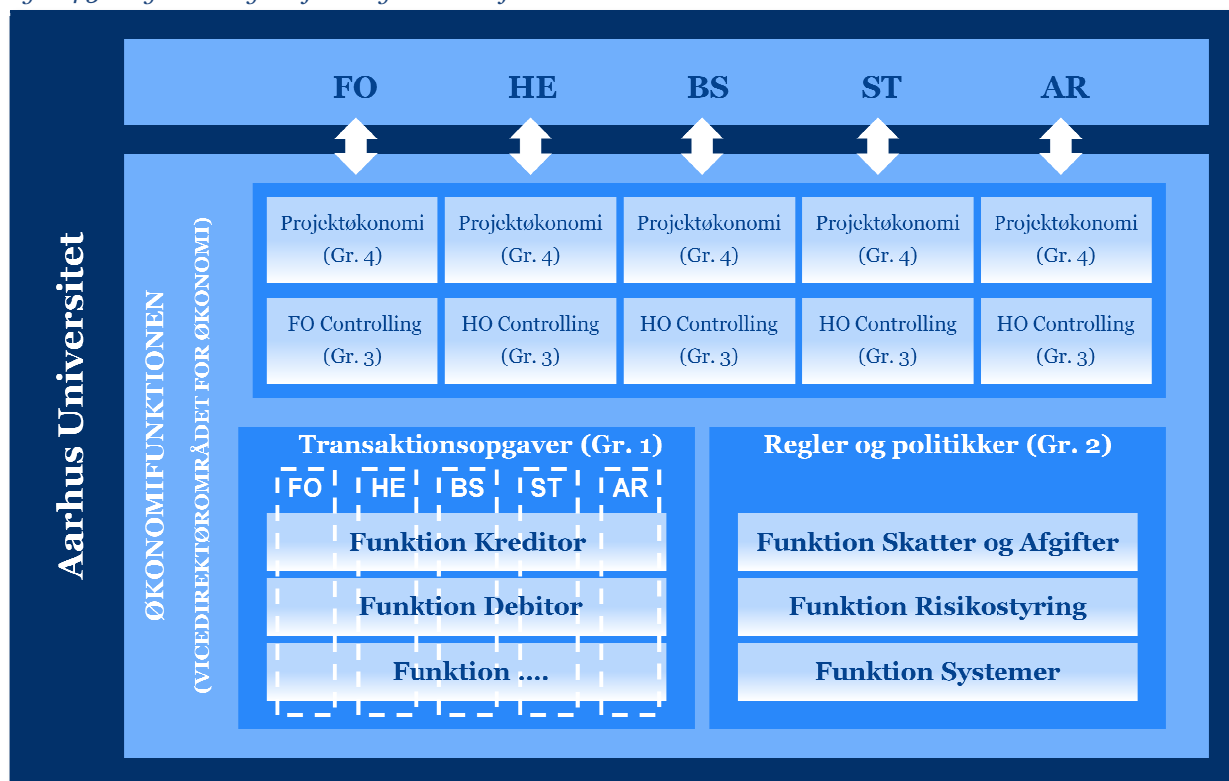
1. Der etableres en samlet økonomifunktion for hele AU
2. Primært fokus for økonomifunktionen flyttes fra opfølgning på historik til mere proaktiv forretningsunderstøttende virksomhed
3. Aktiviteterne samles i centre
4. Økonomifunktionens aktiviteter deles op i fire grupper
5. Alle økonomimedarbejdere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

Organiseringen af økonomifunktionen er illustreret i figur 4.3.

Beslutningsdokument

1. Baggrund
2. Arbejdsproces
3. Resumé
4. **Principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU**

Figur 4.3: Organiseringen af den nye økonomifunktion



Medarbejderne i den nye økonomifunktion organiseres omkring sammenlignelige opgavetyper i administrative centre på hovedområderne og fællesområdet.

Gruppe 1-opgaver organiseres som en samlet enhed, men med en funktionsstruktur omkring opgaver, såsom debitoradministration, kreditoradministration, rejseafregning mv.

Gruppe 2 organiseres ligeledes som en samlet enhed, men i specialfunktioner omkring relevante kompetenceområder såsom skatter og afgifter, risikostyring, systemer mv.

Gruppe 3 organiseres i service centre på de enkelte hovedområder såvel fysisk som organisatorisk, således at hvert hovedområde (og fællesområdet) får sin egen forretningscontrollingfunktion.

Gruppe 4 organiseres i service centrene på de enkelte hovedområder såvel fysisk som organisatorisk, således at de har en tæt kontakt til det forskningsmiljø, som de skal servicere og yde assistance til.

For den besluttede omorganisering af økonomifunktionen gælder generelt, at de transaktionsbaserede processer skal udføres med størst mulig it-understøttelse, således at opgavevaretagelsen er effektiv. En umiddelbar konsekvens af de strukturelle ændringer i organiseringen af økonomiopgaverne er, at visse opgaver fremover fysisk skal varetages et andet sted i forhold til i dag. Dette medfører, at visse medarbejdere skal arbejde efter andre processer, og at visse medarbejdere fysisk skal flytte arbejdssted.

Den endelige organisering af gruppe 3 og 4 i service centre på de enkelte hovedområder vil blive fastlagt i bilaterale møder med hovedområdeledelsen for at finde den bedst mulige løsning for de enkelte hovedområders organisering.



Bilagsoversigt

- Bilag 1: De principielle ændrings betydning for økonomistyringsopgaverne på AU
- Bilag 2: Oversigt over og forklaring til anvendt terminologi i beslutningsoplæg



Bilag 1

De principielle ændrings betydning for økonomistyringsopgaverne på AU

1. De principielle ændrings betydning for økonomistyringsopgaverne på AU

De principielle beslutninger, som er beskrevet i afsnit 4, bidrager hver især og samlet til en økonomistyringsmodel på AU, som understøtter AU's styringsbehov. Beslutningerne vil samlet medføre en række konsekvenser for AU's væsentlige økonomistyringsopgaver:

- Økonomisk operationalisering af strategi og mål
- Projektøkonomistyring
- Intern ressourceallokering
- Budgettering
- Rapportering
- Business cases.

I dette bilag analyseres det, hvilken betydning principbeslutningerne har for udformningen af økonomistyringsopgaverne. Analysen vil synliggøre væsentlige procesmæssige, systemmæssige, organisatoriske og kompetencemæssige konsekvenser. Formålet er at kortlægge og synliggøre væsentlige gevinster og konsekvenser, som er forbundet med de i afsnit 4 fremstillede principielle ændringer. Bilaget indeholder således input til den videre implementering af de forestående ændringer.

I tabel 1.1 opsummeres de væsentligste gevinster for de konkrete økonomistyringsopgaver på baggrund af de principielle ændringer i den nye økonomistyringsmodel for AU.

Tabel 1.1: De principielle ændrings væsentligste betydning for økonomistyringsopgaverne

Principielle ændringer Økonomi- styringsopgaver	Aktivitetsbaseret Økonomistyrings- model	Tættere kobling af økonomi til drift	Udbredelse af projekt- økonomi på hele øko- nomien	Rullende styringshori- sont	Standardiseret opgave- varetagelse
Økonomisk opera- tionalisering af mål og strategi	Ved at strategi og mål økonomisk operationa- liseres og udtrykkes i konkrete aktiviteter skabes en reel indsigt i årsags/ virkningssammenhæn- ge mellem aktiviteter, ressourcer og mål.	Gennem en 2-sidet tæt økonomiforståelse af, hvil- ke grundlæggende opgaver der løses på de enkelte om- råder bliver det muligt at analysere, forstå og ændre såvel strategiske tiltag som daglige aktiviteter og øko- nomiske konsekvenser. Li- geledes øges forståelsen af de økonomiske konsekven- ser, afledt af strategiske til- tag og handlingsplaner,		Et rullende flerårigt sty- ringsperspektiv sikrer sam- spil mellem den økonomi- ske styringshorisont og den strategiske horisont, så økonomistyringen medvir- ker til at understøtte ud- møntning af strategien.	En standardiseret tilgang til økonomisk operationa- lisering af strategien i aktivi- teter skaber overblik over årsags-/virknings- sammenhænge i budgette- ring og opfølgning samt sammenlignelighed og dermed bedre prioritering.
Projektøkonomi- styring	Grundlag for opfølg- ning på, om ressource- anvendelsen står mål med de planlagte pro- jektaktiviteter og fast- satte målsætninger. Det bliver desuden mu- ligt at styre på såvel et mængde- som et pris- element.	Tættere samarbejde mel- lem økonomifunktionen og enhederne sikrer læring, videndeling og bedre prio- ritering i forhold til øko- nomistyring af projekter. Desuden sikres dybt kend- skab til enhedernes forhold og deres projektportefølje.	Anvendelse af projektøko- nomi på hele økonomien skaber et ensartet funda- ment for projektøkonomi- styring. Dette muliggør ensartede principper for planlægning, tidsalloke- ring/registrering og frem- driftsvurdering for alle pro- jekter.	Løbende planlægning af aktiviteter over hele pro- jektets løbetid understøtter økonomistyring af projek- ter, der ikke afgrænses til et givent finansår. Desuden opnås et overblik over den samlede projektportefølje ud over det enkelte finans- år.	Standardiseret projektøko- nomistyring sikrer ensar- tede principper for plan- lægning af og opfølgning på projektøkonomi, herunder fremdrift, medfinansiering, overhead og rapportering. Standardisering sikrer endvidere, at projekter kan sammenlignes på tværs af organisationen, at der kan prioriteres bedre og at der skabes grundlag for sam- arbejde.

Principielle ændringer Økonomi- styringsopgaver	Aktivitetsbaseret Økonomistyrings- model	Tættere kobling af økonomi til drift	Udbredelse af projekt- økonomi på hele øko- nomien	Rullende styringshori- sont	Standardiseret opgave- varetagelse
Intern ressource- allokering	Ressourceallokering på baggrund af planlagte og udførte aktiviteter sikrer større gennem-sigtighed i ressourceal-lokeringen.	Ved at økonomien er tætte-re forbundet med driftsakti-viteter sikres det, at allo-kering og anvendelse af midler fastlægges i et for AU samlet perspektiv.		Ved at den interne ressour-ceallokering følger aktivite-ten, uanset finansår, for-øges grundlaget og mulig-hederne for at anlægge et flerårigt planlægningsper-spektiv.	Standardiserede principper i ressourceallokeringsmo-dellen sikrer større gen-nemsigtighed og sammen-hæng i ressourceallokerin-gen.
Budgettering	Aktivitetsbaseret øko-nomistyring sikrer, at budgettet er forankret i konkrete forretnings-forankrede aktiviteter, hvilket giver høj kvali-tet og præcision i bud-get og forudsætninger.	Involvering af forretnings-controllingkompetencer medvirker til at skabe valid og solid aktivitetsbaseret budgettering og årsags-/virkningsforklaring på af-vigelser.	Anvendelse af projektøko-nomimetodik på hele øko-nomien skaber grundlag for tværgående prioritering af ressourcer samt for afvi-gelsesrapportering og op-følgning. Anvendelse på hele økonomien muliggør en fælles tilgang til budget-tering for hele AU, da pro-jekter er omdrejningspunk-tet.	Ny rullende flerårig bud-get- og opfølgningscyklus sikrer indblik i de samlede økonomiske konsekvenser af de planlagte projekter inden for en relevant sty-ringshorisont.	Standardiserede processer, metode, begrebsapparat og systemunderstøttelse for budgettering sikrer et ens-artet og gennemsigtigt grundlag for prioritering og planlægning af ressource-anvendelse, også på tværs af AU.
Rapportering	En afledt effekt af akti-vitetsbaseret rapporte-ring vil være, at rappor-tering udgør et effektivt værktøj til opfølgning på og analyse af aktivi-teterne.	Gennem tilknytning af medarbejdere fra økonomi-funktionen til enhederne sikres specifik rapportering rettet til kundesegmentet med hensyntagen til særli-ge behov for rapportering.	Gennem anvendelse af pro-jektøkonomimetodik på hele økonomien vil rappor-tering danne grundlag for opfølgning og analyse på alle projekter, herunder også i forhold til fremdrift.	Rullende flerårigt styrings-perspektiv sikrer, at rap-portering og opfølgning sker med udgangspunkt i projektets levetid frem for et givet finansår. Herved skabes indblik i de samlede økonomiske konsekvenser af de igangværende og gennemførte projekter.	Standardiserede processer, datamodel og systemun-derstøttelse for rappor-tering sikrer et ensartet og gennemsigt grundlag for opfølgning på ressource-forbrug, også på tværs af AU.

Principielle ændringer Økonomi- styringsopgaver	Aktivitetsbaseret Økonomistyrings- model	Tættere kobling af økonomi til drift	Udbredelse af projekt- økonomi på hele øko- nomien	Rullende styringshori- sont	Standardiseret opgave- varetagelse
Business cases	Ved anvendelse af aktiviteter ved udarbejdelse af business cases skabes en større præcision i ressourceforbruget og dermed et bedre grundlag for prioritering og efterfølgende gevinstopfølgning. Business cases udgør et stærkt planlægnings- og opfølgningsredskab.	Gennem tilknytning af medarbejdere fra økonomifunktionen til enhederne sikres kvalitet i business cases, ved at de er forankret i det specifikke fagområde samtidig med at de er baseret på ensartet økonomistyring.	Stringent anvendelse af projektøkonomi giver bedre mulighed for tværgående prioritering af og gevinstopfølgning på projekter ved hjælp af business cases.	Løbende prioritering og planlægning af projekter giver et overblik over den samlede projektportefølje ud over det enkelte finansår.	Standardiseret brug af business cases giver et tværgående overblik over foreslåede og planlagte projekter.

1.1 Økonomisk operationalisering af strategi og mål

Det skal sikres, at strategiske initiativer indgår i tilrettelæggelsen af den økonomiske styring og opfølgning, så strategieksekvering og økonomistyring ikke praktiseres som to separate discipliner med begrænset sammenhæng. Derved skabes en økonomisk og strategisk gennemsigtighed og bevidsthed ved prioritering og udførelse af aktiviteter. Med den nuværende begrænsede kobling mellem strategi og økonomistyring, økonomistyrer der ikke på de bagvedliggende aktiviteter, der igangsættes med afsæt i strategien, og som danner grundlag for de økonomiske resultater.

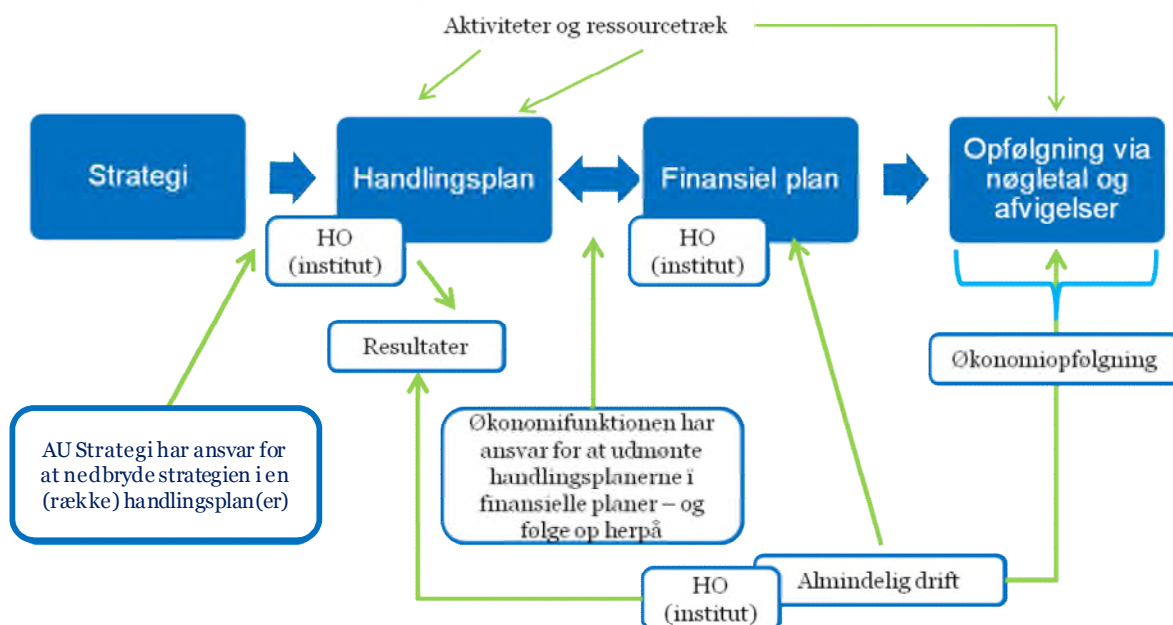
1.1.1 Udarbejdelse af finansielle planer med afsæt i strategien

Den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel har årsags-/virkningssammenhængene mellem aktiviteterne og de afledte finansielle konsekvenser som et centralt element. Aktiviteterne skal indeholde elementer, der kan relateres til strategiens implementering, således at strategisk fokus indarbejdes i økonomistyringen.

Økonomifunktionen får en central rolle i at skabe sammenhængen mellem økonomi og drift med et strategisk udgangspunkt. Gennem en høj grad af standardiseret opgavevaretagelse kan strategien operationaliseres i økonomiske termer efter ensartede principper på hele AU og herved skabe et solidt og gennemsigtigt grundlag for prioritering af ressourcer.

Den økonomiske operationalisering af AU's strategi vil med afsæt i den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel tage udgangspunkt i nedenstående proces.

Figur 1.1: Illustration af økonomisk operationalisering af strategien



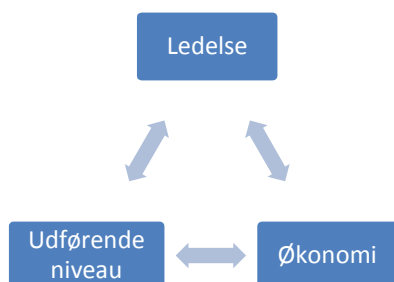
På første trin i processen nedbrydes den overordnede AU-strategi i specifikke handlingsplaner eller lignende på hovedområdeniveau. Ansvar for denne operation-

Handlingsplaner

Definition og beskrivelse af aktiviteter, indsatsområder og prioriteringer – og dermed hvad der skal igangsættes og realiseres i planlægningsperioden og følges op på i forhold til at nå de strategiske målsætninger.

nalisering er placeret hos AU Strategi. Økonomifunktionen deltager som økonomifaglig sparringspartner i enhedernes videre konkretisering af handlingsplanerne i specifikke aktiviteter:

Figur 1.2: Illustration af samspil ved økonomisk operationalisering af strategien



Økonomifunktionen bidrager til at skabe sammenhæng mellem områdets strategisk funderede planlagte aktiviteter (handlingsplan) og de senere finansielle planer samt opfølgningen herpå. Handlingsplanerne konkretiserer de strategiske visioner og mål, der er formuleret i strategien og danner således det direkte grundlag for dele af budgettet.

Finansielle planer

Herved forstås budgetter, der også udtrykker aktivitetsniveau.

Dette stiller krav til, at handlingsplanerne er operationaliserbare, således at årsags-/virknings-sammenhængen mellem strategi, aktivitet, resultater og finansiell betydning etableres.

Økonomifunktionen er ansvarlig for at udforme de finansielle planer for at foretage periodisk opfølgning herpå. Den periodiske opfølgning foretages to gange årligt, jf. afsnit 1.4.3 i bilag 1 om budgetprocessen. Disse to opfølgninger har styringsmæssig karakter, hvor korrigerende handlinger mv. kan igangsættes efter behov, eller de økonomiske forudsætninger kan justeres. Ydermere sker der en opfølgning ved finansårets afslutning. Opfølgningen har til formål at sikre, at AU når de aftalte mål til tiden og med et passende økonomisk ressourceforbrug. Opfølgningen vil ligeledes indeholde afvigelsesforklaringer med reelt og driftsfunderet indhold.

Den tættere kobling mellem økonomi og driftsaktiviteterne og det eksplicite arbejde med at integrere strategiimplementering og drift med økonomi stiller krav om, at økonomifunktionen ikke blot har finansielt, men også forretningsmæssigt fokus og kompetencer. I processen med at transformere handlingsplaner og aktiviteter til finansielle planer får økonomifunktionen en udadvendt og synlig rolle, da denne i langt højere grad vil være tæt på enhederne, forstå handlingsplanerne og kunne udfordre organisationen med konsekvensberegninger af planlagte aktiviteter samt alternative løsningsmuligheder.

Dette kræver en initial investering i form af øget ressourceforbrug, eftersom den økonomiske operationalisering af strategi og mål ikke foretages i et sådant omfang i dag, og eftersom der skal designes og implementeres nye processer for dette, hvorfor der ligeledes er behov for et øget fokus og kompetenceløft i økonomifunktionen.

1.1.2 Organisatorisk niveau for økonomisk operationalisering af strategien

Princippet bag den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel nedbrydes og operationaliseres (kaskaderes) til et organisatorisk niveau, hvor det er relevant at skabe direkte strategisk kobling til økonomistyr-

ring.

Figur 1.3: Visualisering af princip for kaskadering



Det er besluttet, at strategien kaskaderes, og at der således placeres et økonomisk ansvar for strategiopfyldelse, længst til institutniveau. Baggrunden for valget af dette niveau er, at den nye organisationsstruktur skaber institutter med en markant størrelse, hvor det vurderes relevant og muligt at skabe et strategisk fokus i økonomistyringen. Under institutniveau vil en videre aktivitetsbaseret styring være et ledelsesmæssigt anliggende. Det er således en lokal ledelsesmæssig beslutning, hvorvidt kaskaderingsprincippet skal rulles yderligere ud i organisationen, eller hvorvidt økonomistyringen af niveauet under institutterne skal styres alene ved hjælp af mål- og resultatstyring.

Konsekvensen ved at kaskadere strategien ned igennem organisationen er, at brug af nøgletal bliver et vigtigt supplement til den løbende driftsopfølgning på mange niveauer – i såvel økonomisk som operationelt perspektiv. Dette er i vid udstrækning et nyt styringselement på AU, og der må påregnes en vis implementeringstid, inden den fulde effekt opnås. Initialt og ved periodiske opfølgninger vil den økonomiske operationalisering af strategi og mål medføre et yderligere ressourceforbrug på AU.

1.1.3 Fastsættelse af mål og resultater

Som led i den økonomiske operationalisering af strategi og mål fastsættes i samarbejde mellem økonomifunktionen og enhederne et antal målepunkter. Antallet af målepunkter kan variere fra område til område, men det er væsentligt, at mængden begrænses, og at der i størst muligt omfang gøres brug af ensartede målepunkter for hovedområderne.

Der fastsættes targets for de enkelte målepunkter for at kunne gennemføre mål- og resultatstyring. Fastsættelse heraf vil foregå ved en dialogbaseret arbejds metode mellem hovedområ-

Targets

Fastsættelse af fremtidig målsætning for et givet målepunkt.

det, økonomifunktionen og de udførende enheder. Processen drives af økonomifunktionen på baggrund af enhedernes handlingsplaner og aktiviteter.

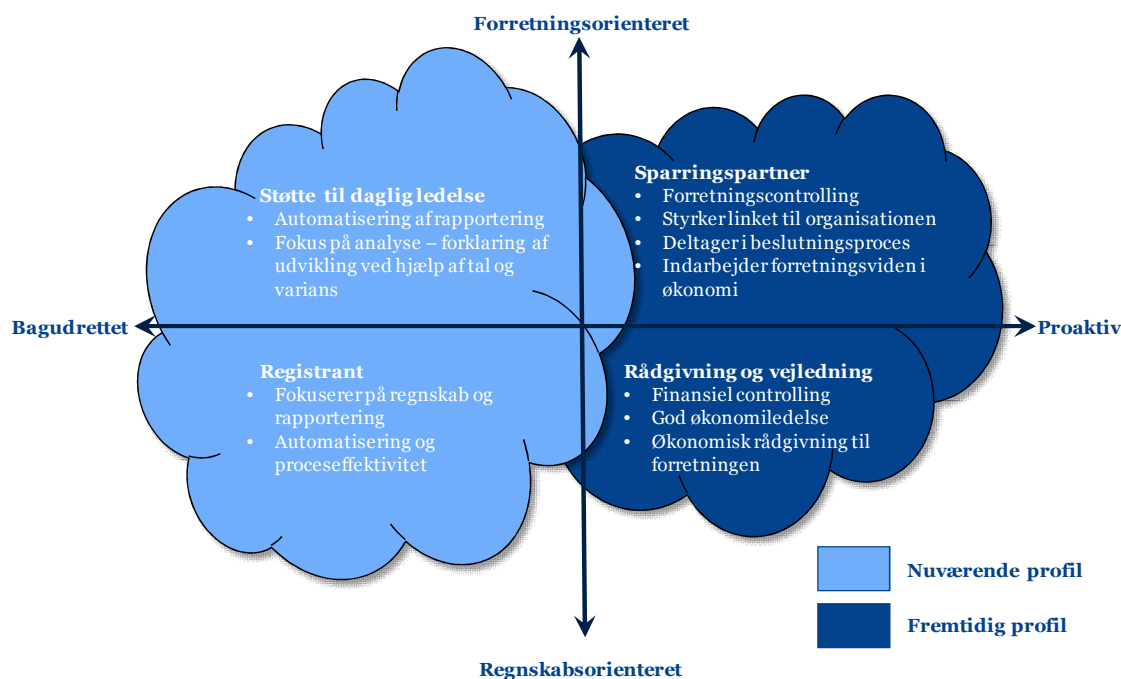
Fastsættelse af targets sker for en fælles styringsperiode, således at indsatsområder, targets og disses ambitionsniveau koordineres på AU samlet. Derved sikres det, at den rette mængde aktiviteter med rette ambitionsniveau igangsættes, så den fælles AU-strategi bliver økonomisk realiserbar. Opfølgningen på mål- og resultatstyring foretages periodisk i henhold til principperne for budgettering.

Fastlæggelse af mål for resultaterne af såvel strategisk forankrede aktiviteter som løbende drift øger organisationens forståelse af sammenhængen mellem mål, aktiviteter og økonomiske resultater, herunder også egen indsats, og fremmer på sigt økonomisk performanceforståelse som vigtigt supplement til enhedernes performance.

1.1.4 Økonomifunktionens rolle

For at varetage de beskrevne opgaver skal økonomifunktionen som supplement til traditionel finansiell controlling også udføre forretningscontrolling. Økonomifunktionen skal således ikke alene have primært fokus på bagudrettet økonomisk opfølgning, men også på den fremadrettede økonomiske udvikling, herunder kunne facilitere drøftelser af historisk og fremadrettet økonomi, baseret på forståelse af relevante og forretningspecifikke sammenhænge, rammer og vilkår. Økonomifunktionens mange roller er illustreret i figur 1.4.

Figur 1.4: Økonomifunktionens rolle



Økonomifunktionen vil fremadrettet varetage en mere synlig og proaktiv rolle, for eksempel i dialogen om konkretisering af strategien i handlingsplaner og oversætte planerne til aktiviteter samt finansielle konsekvenser og budgetter. Økonomifunktionen vil agere som en udadvendt sparringspartner for enhederne og supportere med analyser, simuleringer og scenariebygning.

Værdien af økonomifunktionens nye og mere udadvendte sparringsrolle skal anerkendes og accepteres i hele organisationen og vil eksempelvis kunne have som konsekvens, at økonomimedarbejderne i højere grad involveres i drøftelser og møder om driftsledelse og strategisk ledelse end hidtil.

Det strategiske fokus i økonomistyringen stiller krav om nye kompetencer i økonomifunktionen. Processen skal, for at støtte et ensartet prioriteringsgrundlag, foregå standardiseret på alle dele af AU. For på sigt at opnå en god balance mellem ressourceindsats og udbytte skal processen i størst muligt omfang it-understøttes, hvad angår især rapportering.

1.2 Projektøkonomistyring

Det overordnede formål med projektøkonomistyring er at skabe gennemsigtighed og sammenhæng i det økonomiske prioriterings-, allokering- og styringsgrundlag. Projektøkonomistyring skal derfor anvendes som metode på såvel egentlige projekter som på driftsaktiviteter i øvrigt (for eksempel undervisning og laboratedrift). I det følgende anvendes projekttermer om denne brede definition af projekter, medmindre andet eksplicit er fremhævet.

Den nuværende økonomistyring af egentlige projekter på AU fremstår ikke standardiseret, idet der - afhængig af projekttype - anvendes forskellige principper for fordeling af omkostninger, tidsallokering, tidsregistrering, fremdriftsvurdering, budgettering og opfølgning. På baggrund heraf og på baggrund af de principielle ændringer, affødes en række krav til den fremadrettede projektøkonomistyring på AU.

1.2.1 Etablering af aktivitetshierarki

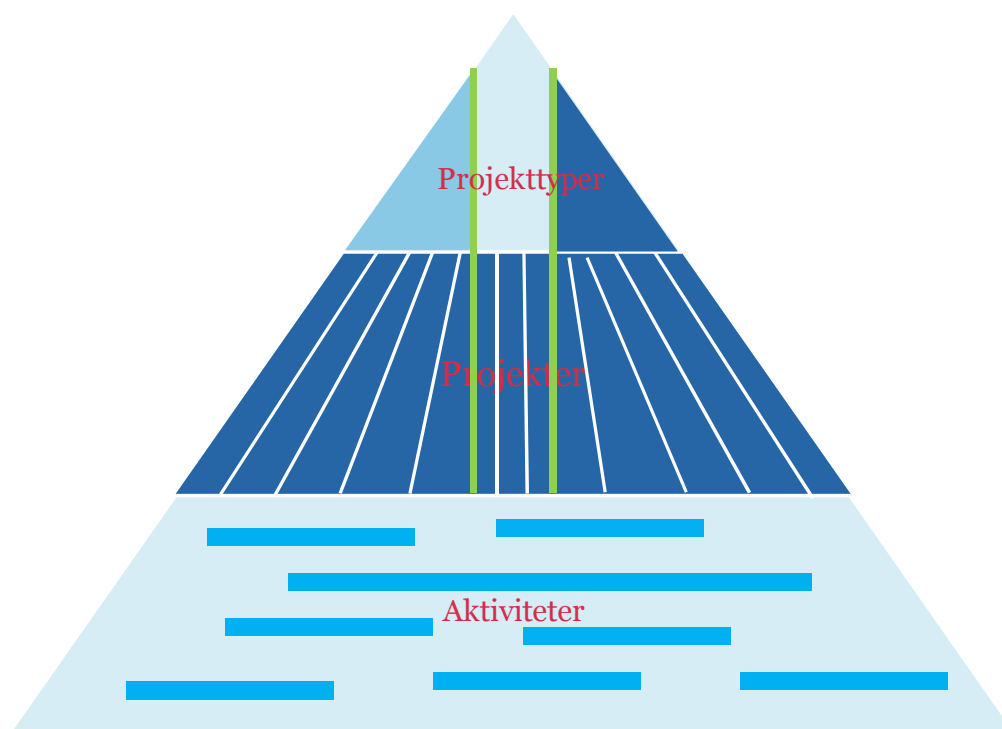
Projektøkonomistyring opbygges omkring de enkelte aktiviteter i projekterne, hvorfor budgettering, registrering, styring og opfølgning vil foregå på aktivitetsniveau men i en projektramme.

Projektøkonomistyring skaber synlighed i den enkelte aktivitets ressourceforbrug (omkostninger) og dermed en synliggørelse af, hvorledes ressourcerne forbruges. Der vil over tid opbygges et erfaringsgrundlag på baggrund af brugen af projektøkonomistyring, idet der sker en læring af, hvor megen tid og andre ressourcer der tidligere er brugt på lignende opgaver. Dette giver en forbedret mulighed for opfølgning, både på projekt- og individniveau og for effektivisering. Ligeledes resulterer det i unikke muligheder for ledelsesrapportering.

Udgangspunktet for al budgettering, regnskabsmæssig registrering, styring og opfølgning bliver projektnummeret. Hvert projekt får et entydigt nummer med tilhørende stamkort. Herunder opdeles projektet på en sådan måde, at det bedst muligt tilgodeser styringsformål og afregningsformål for det enkelte projekt. Til projektet knyttes en række stamdataoplysninger, som nedarves i efterfølgende registreringer. Der er således ikke behov for manuelt at opsætte alle elementer i kontostrengen ved hver registrering.

Økonomistyring efter en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel indebærer, at der skal etableres et fælles projekt- og aktivitetshierarki, som skal omfatte hele AU's virke, og ligeledes også tværgående projekter. I denne forbindelse inddrages ligeledes udviklingskontrakten. Illustrationen af sammenhængen mellem projekttype, projekt og aktiviteter illustreres i figur 1.6.

Figur 1.6: Sammenhæng mellem projekttype, projekter og aktiviteter



Som illustreret, er det mængden af aktiviteterne, der samlet udgør et projekt. Antallet og omfanget af aktiviteter i et projekt varierer fra projekt til projekt, men et projekt vil som minimum altid bestå af én aktivitet. Rapporteringen vil foregå pr. projekt, men med efterfølgende mulighed for at analysere resourceforbruget pr. aktivitet. Desuden kan rapporteres på tværs af projekter med henblik på ledelsesrapportering og det enkelte projekt kan afrapporteres i henhold til særskilte krav for den enkelte kontrakt, aktivitet m.v. Via stamdata på projekterne vil det samlet set være muligt at udarbejde en opfølgning på projekttyperne, men fokus for styring ligger på projekter.

Et oplæg til styringsniveauet for de enkelte projekttyper på AU er skitseret i tabel 1.2. Den fremhævede skrift i kolonne 2 markerer styringsniveauet i projekthierarkiet og det tilhørende projekteksempel herpå. For projekttypen uddannelse består eksemplet af fem niveauer i projekthierarkiet. Et niveau i projekthierarkiet er et udtryk for aggregeringsniveauet for projektøkonomistyring. Niveauet i projekthierarkiet medfører forskellige eksempler på projekter og dermed aktiviteter. I tabellen er studieretning/-linje markeret (kolonne 2) som det niveau, der ønskes at projektøkonomistyre projekttypen "Uddannelse" på. Det vil sige, studieretning/-linje er omdrejningspunktet for projektøkonomistyringen, hvilket medfører, at der skal oprettes projekter, der afspejler dette niveau. Eksempler på projekter er "HA Almen" og "BA Medievidenskab". Som beskrevet ovenfor, består et projekt af minimum en aktivitet. I eksemplet er der illustreret en aktivitet (statistik) til projektet "HA Almen" og to aktiviteter (Medietekst-analyse I samt Medieproduktion) til projektet "BA Medievidenskab".

Idet styringsbehovet er differentieret for de forskellige projekttyper, vil projekthierarki, projekter og aktiviteter differentiere mellem projekttyper.

Hvis styringsniveauet for projekttypen "Uddannelse" eksempelvis er "uddannelsesgrad", så vil projekterne skulle afspejle dette niveau, hvorfor projekterne kunne være bachelor og kandidat. Aktiviteterne

skal afspejle projekterne, som eksempelvis kunne være studieretningerne HA Almen og BA Medievidenskab. Det vil sige, at projekter og aktiviteter i tabellen er direkte afledt af niveauet i projekthierarkiet og vil således variere i forhold til det valgte styringsniveau for projektypen.

Tabellen er ikke komplet, men alene illustrativ.

Tabel 1.2: Styringsniveau, projekthierarki og projekter

Projekttype	Projekthierarki	Eksempler på projekter	Eksempler på aktiviteter
Uddannelse	Uddannelse Uddannelsesstype Uddannelsesgrad Studieretning/-linje Fag	HA Almen BA Medievidenskab	Statistik Medietekstanalyse I Medieproduktion
Forskning	Basisforskning Forskeruddannelse og eksterne projekter	Forskerskole Forskningsprojekt X internt Forskningsprojekt Y eksternt Basisforskning i emne Z	Ph.d.-kurser Udlandsophold Dataindsamling Analyse Rapportering
Formidling og videndeling	Formidling og videndeling Type af formidling	Museum Tidsskrifter Danmarkshistorien.dk	Udstillinger Type af tidsskrift
Myndighedsbetjening	Myndighedsbetjening Myndighedsbetjeningsområde Myndighedssprojekt	Rådgivning Overvågning Retsmedicin	Delopgave x Undersøgelse Undersøgelsestyper
Administrativ støtte (forskningsstøtte, studiestøtte mv.)	Administrativ støtte Støtteområde Støtteaktivitetstype	Optagelse Studievejledning Forskningsstøtteenheden	Vejledning / Formidling Assistance til ansøgninger
Administrativ drift (AU HR, AU IT, AU Økonomi & Planlægning, AU Kommunikation, STADM, AU Strategi)	Administrativ drift Funktionsområde	Debitorbogholderi Kreditorhåndtering It-infrastruktur	Rykkerhåndtering Oprettning Opsætning af it-udstyr
Bygninger (bygningssdrift, facility management mv.)	Bygninger Driftsområde	Vedligehold af bygninger Grønne områder	Indvendig / udvendigt vedligehold Græsklipning Projektering

Projekttype	Projekthierarki	Eksempler på projekter	Eksempler på aktiviteter
		Byggeprojekter	Opførelse
Udvikling	Udvikling It-systemer Fagligt koncept	Etablering af faglig erfa-gruppe	Idégenerering Innovation Læring

Den færdige tabel vil definere, på hvilket niveau AU som minimum skal registrere, budgettere og rapportere for de enkelte projekter i henhold til den fremadrettede økonomistyringsmodel. Som led i implementeringen skal endeligt fastlægges en fælles begrebsramme.

Tabellen danner grundlaget for implementering af et udfoldet aktivitetshierarki til økonomistyring af aktiviteterne på AU. Herved forstås, at aktivitetshierarkiet skal udgøre det økonomiske registreringsgrundlag for alle aktiviteter på AU, hvorfor det skal foldes yderligere ud under det angivne niveau. Dette giver mulighed for at bryde aktiviteterne ned i yderligere underliggende niveauer, såfremt der er behov for dette. Denne videre nedbrydning må blot ikke konflikte med det fælles fastlagte aktivitetshierarki.

Ved implementering af en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel med tilhørende registreringer opnås der mulighed for at skabe et bedre indblik i og sammenlignelighed med ressourceforbruget for sammenlignelige projekter på forskellige hovedområder mv. og for projekter, der går på tværs af institutter og hovedområder, for eksempel i forbindelse med interdisciplinære aktiviteter. Registreringsmæssigt vil projekter gå på tværs af AU's strukturer. Dette er en væsentlig forbedring i forhold til den nuværende situation, hvor der registreringsmæssigt kan være tale om de samme projekter på forskellige hovedområder, med forskellige projektnumre, og er desuden en væsentlig understøttelse af fleksibilitet, det indre uddannelsesmarked mv.

1.2.2 Planlægning og fremdriftsvurdering

Projektøkonomistyring betyder sammen med den fremtidige standardisering af opgavevaretagelsen, at planlægning af og opfølgning på projekter vil ske på baggrund af standardiserede projektskabeloner. Disse skal indeholde en definition af faser inden for planlægning og gennemførelse samt en specificering af de opstillede mål for faserne.

Det er væsentligt, at VIP'erne inddrages i udformningen af disse skabeloner, så det sikres, at skabelonerne også er reelt implementerbare på forskningsprojekter for eksterne midler. Skabelonanvendelsen vil bidrage til en standardiseret tilgang til projektplanlægning og til at øge samarbejde og videndeling på tværs af AU.

Planlægningen af projekter skal danne udgangspunkt for en konsistent fremdriftsvurdering ved at give overblik over, hvilke faser der skal gennemføres inden for hvilken tidsramme, samt hvilke ressourcer der estimeres at bruges herpå. Denne fremadrettede arbejdsmetode vil kræve et øget ressourceforbrug til planlægning af projekter, grundet både yderligere tidsforbrug og yderligere involvering af ressourcer.

Der skal for projektyper opsættes retningslinjer for gruppering af projekter til bestemmelse af, hvorvidt fremdriften bedst fastlægges ud fra et fysisk estimat af aktiviteterne, et tidsmæssigt estimat – eller et

økonomisk estimat. Eksempelvis vil der være situationer, hvor det kan antages, at forbrugte omkostninger i forhold til det forventede niveau for de samlede omkostninger udtrykker fremdriften. I andre tilfælde skal fremdriften i stedet måles i fysiske eller tidsmæssige enheder. Vurderingen heraf skal bero på en konkret vurdering.

Projektøkonomistyring kan kobles sammen med en porteføljestyringstankegang, enten efter projekternes art, eller efter deres organisatoriske forankring. Porteføljestyring skaber et helhedsbillede og dermed mulighed for en bedre samlet prioritering samt projektvurdering. Projektøkonomistyringen kan udføres for:

- Hele AU
- Et eller flere hovedområder
- Et eller flere institutter
- Flere projekter under et institut
- Aktiviteter på tværs af hovedområder/ institutter.

En væsentlig forudsætning for meningsfuld projektøkonomistyring, herunder ikke mindst porteføljestyring, er ensartet håndtering af projektøkonomistyring i et fælles system. Porteføljestyringen kan anvendes til på et givent overordnet niveau at få et aggregeret billede af projekternes samlede fremdrift, økonomiske status, herunder mer- og mindre forbrug af omkostninger, samt værdien af ikke udført arbejde. På baggrund heraf er det muligt at opnå et aggregeret billede af eksempelvis den samlede økonomiske risiko ved den igangværende projektportefølje. Projektlederne for de enkelte projekter er ansvarlige for god projektøkonomistyring efter standardiserede processer. Et eventuelt merforbrug på et enkelt projekt kan eventuelt opvejes af et mindre forbrug på et andet porteføljebeslægtet projekt, hvorfor den samlede økonomiske risiko for et institut kan være uændret. For eksempelvis instituttet er porteføljebeholdningen værdifuld, da det samlede overblik anskueliggør samlede risiko, forpligtelse mv. Porteføljestyring må dog ikke anvendes til økonomistyring efter et "nettoprincip".

Porteføljestyringen vil give et bedre grundlag for at vurdere, hvorvidt der er ressourcer til yderligere projekter, hvorfor et resultat heraf vil være en prioriteret ressourceallokering, som giver et optimeret ressourceforbrug.

Fremdriftsvurdering udgør et vigtigt element i projektøkonomistyring. Fremdriftsvurdering er derfor også vigtig i forbindelse med budgetreview og planlægning af den fremtidige projektøkonomi. Der skal fremadrettet drives fremdriftsvurdering på projekter, hvor det findes relevant. Grundforskning, uddannelse og interne driftsprojekter er eksempler på, hvor det ikke er vurderet hensigtsmæssigt at udarbejde fremdriftsvurdering. Disse projekttyper indeholder ikke-påvirkelige målsætninger, og en fremdriftsvurdering vil derfor være irrelevant. Den fremadrettede projektøkonomitankegang vil i kraft af en forlænget styringshorisont ske over projektets samlede levetid.

Fremdriftsvurdering

Sammenholdelse af niveauet for de afholdte omkostninger og den aktuelle færdiggørelsesgrad efter et konkret vurderet princip muliggør en løbende styring med hensyn til over- og underforbrug – og dermed en synliggørelse af eventuelt uforudset medfinansiering.

Gennem fremdriftsvurderinger bliver der skabt mulighed for for- og efterkalkulationer og dermed grundlag for opfølgning på historisk tidsforbrug. Der skabes et bredt erfaringsgrundlag, der fremadrettet vil understøtte en bedre ressourceudnyttelse, idet der etableres et bedre grundlag for prioritering af

projekter i forhold til bl.a. omfanget af planlagt og uplanlagt medfinansiering.

Med henblik på homogenitet i projektøkonomivurderingen er det vigtigt, at registrering af indtægter sker på standardiseret vis på AU. Indtægtsregistrering foretages således i takt med fremdriftsvurderingen for det pågældende projekt.

Standardiseret planlægning, porteføljestyring og fremdriftsvurdering kræver et øget ressourceforbrug og en gennemgående kulturændring. Af samme årsag vil der initialt være et væsentligt behov for oplæring af relevante medarbejdere. Generelt er der behov for et større samspil mellem VIP'er og økonomifunktionen, idet der skal etableres en løbende driftsmæssig dialog om både projektplanlægning og udarbejdelse af fremdriftsvurderinger.

Ved konsekvent at koble økonomiske poster til projektaktiviteter bliver projekter og disses fremdrift mere gennemskuelig, hvilket vil sige, at opmærksomheden i højere grad henledes på årsags-/virkningssammenhænge. I forlængelse heraf vil en fremdriftsvurdering fordre indsigt i årsagerne til et eventuelt overforbrug og på baggrund heraf en evaluering af projektfremgangen. Økonomifunktionens arbejde med projektøkonomi knyttes derfor tæt organisatorisk til projekterne. For at minimere risikoen for interessekonflikter og indblanding i forskerfriheden præciseres økonomifunktionens rolle som økonomisk sparringspartner for enhederne. Økonomifunktionen involverer sig ikke i fagligheden af - og driften på projekterne.

1.2.3 Tidsallokering/tidsregistrering samt registrering generelt

Etablering af en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil for projektøkonomistyringen betyde en ændring i forhold til allokering eller registrering af anvendt tid.

Allokering af omkostninger til projekter er vigtig i forhold til at etablere projektøkonomistyring. En central forudsætning er derfor, at det er muligt at identificere, opgøre og henføre direkte projektomkostninger til det konkrete projekt. Den væsentligste omkostning for AU er lønomkostningerne, hvilket understreger vigtigheden af tidsallokering/-registrering. En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel vil fordre en fremadrettet tidsallokering/-registrering på hele AU, men med differentieret dybde og kompleksitet, afhængig af styringsbehovet og projektypen.

Tidsallokering/-registrering

Tidsallokering: Medarbejdere med identiske opgaver kan allokere tidsforbruget til projekter ud fra prædefinerede timefordelingsnøgler.

Tidsregistrering: Medarbejderne skal foretage en egentlig tidsregistrering af forbrugt tid på projekter.

For medarbejdere med identiske arbejdsopgaver over en vis tidsperiode kan der foretages en tidsallokering. Derved skal medarbejderen ikke foretage en egentlig tidsregistrering af den forbrugte tid, da denne er forudsigelig for perioden.

Generelt gælder det for niveauet og omfanget af tidsallokering/-registrering, at dette skal være så simpelt som muligt, således at brugerne har et passende antal valgmuligheder, men med respekt for styringsbehovene.

Tidsallokeringen/-registreringen foretages således, at styringsbehovene understøttes med mindst mulig ressourceindsats. Via opsætning i tidsregistreringssystemet får medarbejderne kun præsenteret de pro-

jekter og aktiviteter, hvorpå registrering er mulig og relevant for den enkelte. Tidsallokeringen/-registreringen vil være så standardiseret som mulig.

Det foreslås, at den frie forskning allokeres/registreres efter en residualbetragtning. Det vil sige, at den tid, der ikke allokeres/registreres på konkrete projekter, herunder undervisning, forskning m.v., henledes til fri forskning. Dette vil kun gøre sig gældende for VIP'er, idet andre medarbejdere vil allokere/registrere al deres tid på konkrete projekter. Det skal dog vurderes, om residualbetragtninger er forenelige med regulatoriske krav.

Den allokerede/registrerede tid vil, med forbehold for konsekvenserne af en vis residualallokering, være et udtryk for den faktisk anvendte tid og synliggøre den reelle omkostning. Samtidig med synliggørelse af alle omkostninger ved afholdelse af projektet, synliggøres i stigende grad ligeledes det antal timer, som VIP'erne faktisk optjener. Dette nødvendiggør en forventningsafstemning af forventet henholdsvis faktisk ressourceforbrug.

En forudsætning for etablering af den nye projektøkonomistyringsmodel, herunder komplet tidsallokering eller -registrering, er en standardisering af systemunderstøttelsen. Ved anvendelse af samme system kan der benyttes ensartet terminologi og ikke mindst registreringspraksis.

For at praktisere projektøkonomistyring er det en forudsætning, at alle registreringer er påført et projektnummer. Projektnummer mv. og arts-kontokode kan udgøre en væsentlig del af kontostrengen med den konsekvens at registreringsopgaven i forbindelse med projektøkonomi ikke nødvendigvis øges. For de hovedområder, der ikke anvender projektregistrering på hele økonomien i dag, er der tale om en ændret form for registrering.

1.2.4 Håndtering af indirekte omkostninger

Som led i en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel og med det formål at skabe en tættere kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter, skal det være muligt at opgøre samtlige omkostninger forbundet med indirekte aktiviteter og ressourcer.

En del opdrags- og bevillingsgivere finansierer en større eller mindre andel af dokumenterede indirekte omkostninger, hvorfor der stilles krav om en allokeringsmodel. Der ses endda eksempler på fuld finansiering af medgåede indirekte omkostninger i det omfang en allokering af disse kan dokumenteres. Denne tendens til fuld omkostningsfordeling stiller derfor krav til økonomistyringsmodellen om at være i stand til at opgøre de indirekte omkostninger. Endvidere kan en opgørelse af de indirekte omkostninger dokumentere medfinansiering.

Med henvisning til enhedstankegangen, vil projektøkonomistyringsmodellen kun anvende én overheadmodel. Tendensen blandt opdrags- og bevillingsgivere om krav om dokumentation af de indirekte omkostninger initierer nødvendigheden af at overheadmodellen appliceres på underenheder med det formål at optimere den samlede økonomi. Modellens anvendelse vil således resultere i et sæt af relevante takster bestemt efter enhedens omkostningsstruktur, et projekts art eller status uafhængigt af finansiering. Med henblik på at fremme standardisering vil der være så få relevante takster som muligt, dog med respekt for diversiteten i omkostningsstruktur og lignende.

Eksterne projekter og indtægtsdækket virksomhed (IV) er genstand for overheadbetragtningen, idet det for disse projekter er særligt relevant at synliggøre dels medfinansiering, dels samtlige medgåede omkostninger. En synliggørelse af den totale projektomkostning er i høj grad relevant for EU-finansierede projekter, i og med at de pågældende bevillingsgivere vil kunne refundere den totale overhead. Ligeledes er det for indtægtsdækket virksomhed relevant at kunne dokumentere den samlede omkostning, idet AU er forpligtet til at konkurrere på markedsvilkår. For disse projekttyper skal det således være muligt at administrere og rapportere på de indirekte omkostninger, hvilket muliggør efterkalkulationer på det samlede ressourceforbrug som tillige muliggør en økonomisk prioritering af projekterne. Indførelse af en overheadmodel skaber en tættere kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter med henblik på en økonomisk prioritering af disse.

Økonomistyringsmodellen skal muliggøre fuld identifikation af indirekte omkostninger, hvorfor der oprettes fordelingsnøgler til direkte allokering af omkostningerne. Hvad angår bogføring af visse grupper af indirekte omkostninger må incitamentsstrukturer og rammefordelinger tages med i overvejelserne. Der stilles ingen krav fra eksterne bevillingsgivere om bogføring af de indirekte omkostninger på projekterne. Der er alene tale om et dokumentationskrav. En allokeringensbogføring af de indirekte omkostninger kan derfor i den sammenhæng betragtes som en ekstra og unødvendig administrativ opgave.

Det kræver et initialt større ressourceforbrug at udvikle modellen, samt de nødvendige fordelingsnøgler.

1.3 Intern ressourceallokering

Formålet med intern ressourceallokering er at allokere indtægter på AU. Den nuværende interne ressourceallokering understøtter ikke i tilstrækkeligt omfang den økonomiske styring af AU på standardiseret vis og i overensstemmelse med den aktivitetsbaserede tankegang. Dette skyldes dels historiske fordelingsnøgler, og dels at hovedområderne individuelt har fastlagt principper for, hvordan ressourceallokeringen lokalt skal foretages.

Den nye interne ressourceallokeringsmodel vil understøtte målet om én sammenhængende og gennemsigtig økonomistyringsmodel på AU. Ligeledes er der fokus på, at modellen vil understøtte den interne handel på AU. Samtidig er omfanget af intern handel forsøgt minimeret ved den nye interne ressourceallokeringsmodel. Et supplerende vigtigt formål med modellen er, at den vil understøtte det indre og ydre uddannelsesmarked.

Indførelse af de principielle ændringer, herunder en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel, influerer betydeligt på modellen for intern ressourceallokering på AU. Denne indflydelse gennemgås i nedenstående.

1.3.1 Homogene grupper

Den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel indebærer, at midler som udgangspunkt allokeres på baggrund af en udført aktivitet. Det vil sige, at der principielt er sammenhæng mellem udført aktivitet og tildeling af ressourcer til udførelse af aktiviteterne. Visse midler må imidlertid allokeres efter andre principper end optjeningsprincippet.

Med henblik på at kunne fastlægge, efter hvilket princip de enkelte indtægtsarter skal allokeres, er der

taget udgangspunkt i AU's væsentligste indtægtstyper. Eftersom ikke alle indtægtstyper frit kan omallokeres inden for AU, er der foretaget en overordnet opdeling af indtægterne i henholdsvis ikke-reallokerbare og reallokerbare midler. Med ikke-reallokerbare menes indtægter, som ikke som udgangspunkt kan allokere til andre formål og/eller organisatoriske enheder, end den enhed som har fået tildelt eller optjent indtægten. Det vil sige, at indtægterne allokere direkte til optjeningskilden. Årsagen til, at indtægterne er ikke-reallokerbare, kan blandt andet være regulatoriske forhold samt krav, stillet af eksterne bevillingsgivere. De reallokerbare midler kan derimod allokere til andre formål samt organisatoriske enheder efter principperne i den interne ressourceallokeringsmodel.

For AU er følgende indtægter ikke-reallokerbare henholdsvis reallokerbare:

Figur 1.6: Oversigt over AU's væsentligste indtægter

Ikke-reallokerbare midler

- Indtægtsdækket virksomhed
- Retsmedicin
- Eksterne midler
- Myndighedsbetjening
- Salg
- Forskerskoler
- Andre øremærkede bevillinger

Fordeles per definition til optjeningskilden/aktivitet qua bindinger

Reallokerbare midler

- STÅ, færdiggørelsesbonus mv.
- Basisforskning og øvrige formål
- Overhead

Fordeles efter den interne ressourceallokeringsmodel

Af figur 1.6 fremgår det, at den interne ressourceallokeringsmodel på AU skal indeholde indtægterne fra STÅ og færdiggørelsesbonus mv., basisforskning og øvrige formål samt overhead.

1.3.2 Allokeringsmetodik

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel medfører, at en række indtægtstyper, hvor muligt, allokere efter udførte aktiviteter, og i mindst muligt omfang efter historiske og/eller arbitrære allokeringsnøgler. Ressourceallokeringen skal anvendes konsekvent efter samme standardiserede principper, herunder også principper for, hvor langt ud i organisationen ressourcerne og det økonomiske ansvar placeres. Dette er nødvendigt for at skabe et grundlag for en sammenhængende og gennemskuelig økonomistyring, samt for at AU kan håndtere intern handel efter fælles og gennemsigtige standarder.

Allokering og disponering af samtlige allokerbare midler fra én fælles AU-pulje til dækning af de omkostninger, der knytter sig til gennemførelse af de aktiviteter, der er nødvendige for at optjene STÅ- og basisforskningsmidler vil være i fuldstændig overensstemmelse med enhedstankegangen og den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel, hvor der gennemføres aftalte aktiviteter til en given omkostningsramme. Hovedområder og institutter vil i en sådan situation kunne ansues som omkostningscentre. Indtægtsstrømmen frakobles dermed omkostningerne.

Imidlertid vurderes det, at denne tilgang til intern ressource-

Optjeningsprincip

Dette princip betyder, at de enheder, der "producerer" grundlaget (aktiviteterne), ideelt set får tildelt indtægterne mv. for at udføre disse aktiviteter.

ceallokering ikke på nuværende tidspunkt vil være implementerbar på AU, hvorfor en allokeringsmodel efter et tilnærmet optjeningsprincip i stedet anvendes. Argumentationen herfor er følgende:

- Maksimal økonomisk handlefrihed for hovedområder/institutter
- Større motivering til ekstra indsats
- Anerkendelse af, at undersøgelser peger på profitcentre som bedre til effektivisering end omkostningscentre.

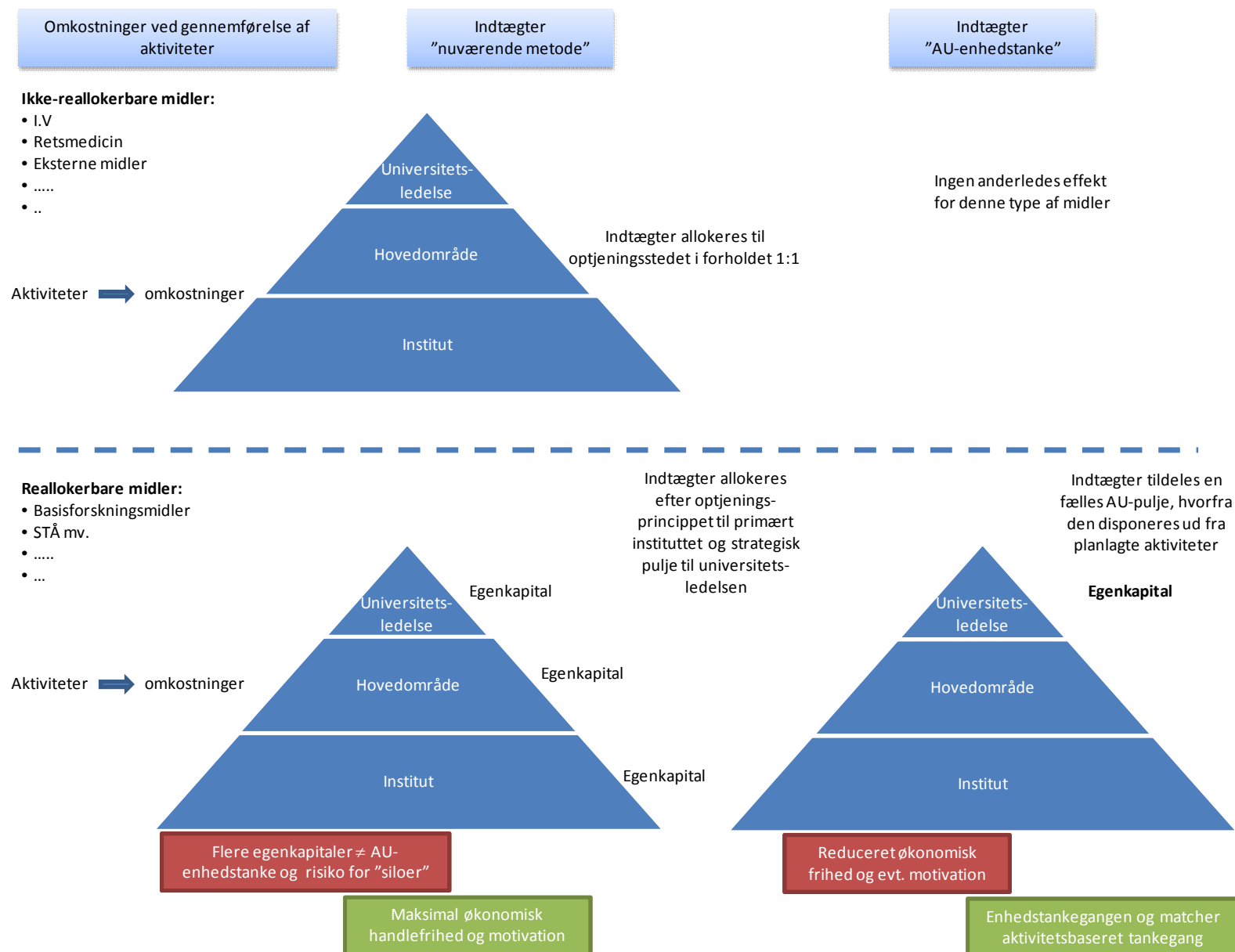
En risiko ved at tildele enheder ressourcer efter optjening er et manglende samlet strategisk fokus samt mindsket incitament for samarbejde på tværs af AU. Optjeningsprincippet fremmer potentielt ”silotankegangen”, hvor de organisatoriske enheder suboptimerer på bekostning af, hvad der er bedst for AU som samlet enhed. Ydermere kan en allokering af ressourcer udelukkende på baggrund af egen optjening skævvride organisationen, således at visse organisatoriske enheder har et overskud af midler (egenkapital), der ikke nødvendigvis anvendes til AU-enhedsmæssige relevante formål, og andre organisatoriske enheder har et underskud. Herved er der risiko for, at AU’s samlede ressourcer ikke anvendes optimalt, hvorfor alle indtægtstyper ikke nødvendigvis bør allokeres til optjeningskilden. Beskatningslignende mekanismer anvendes derfor til sikring af strategisk udvikling og prioritering, såvel på hovedområdeniveau som på AU-overordnet niveau.

Det faste udgangspunkt i en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel er, at ressourcerne (midlerne) altid allokeres til finansiering af de aftalte aktiviteter. Et eventuelt ”overskud” på et område som følge af allokering efter et tilnærmet optjeningsprincip vil således ikke kunne disponeres uden en drøftelse af, hvilke aktiviteter overskuddet skal anvendes til inklusiv forventede udbytte af aktiviteterne. Universitetsledelsen og hovedområdet aftaler i fællesskab anvendelsen af et eventuelt overskud.

Det er således væsentligt at fastslå, at der skelnes mellem optjening og prioritering/ disponering af midlerne.

Konsekvenser og gevinsterne ved de to forskellige metoder til intern resourceallokering er illustreret i nedenstående figur 1.7.

Figur 1.7: Illustration af to metoder til håndtering af intern resourceallokering



Allokeringen af allokerbare indtægter vil ske ud fra en kombination af optjeningsprincippet og en fælles AU-pulje (eksempelvis den strategiske pulje). Den strategiske pulje og andre ledelsespuljer kan af universitetsledelsen anvendes til strategiske initiativer, herunder udviklingsaktiviteter. De samlede indtægter, som AU genererer, skal finansiere såvel den strategiske pulje, en ledelsespulje samt de egentlige driftsaktiviteter, som et samlet AU beslutter.

Den væsentligste del af de reallokerbare indtægter tilfalder fortsat enheden på baggrund af en given aktivitet/optjening, mens en mindre andel allokeres til den strategiske pulje og andre ledelsespuljer, som senere videreallokeres efter givne betingelser. Visse indtægtstyper allokeres dog udelukkende efter enten et tilnærmet optjeningsprincip eller principperne for den strategiske pulje. En gennemgang pr. indtægtstype er foretaget nedenfor.

Med afsæt i ovenstående fremstilling allokeres de reallokerbare midler efter en model, hvor allokeringen af indtægter foretages på baggrund af aktivitetsniveau (tilnærmet optjeningsprincip) samt til den strategiske pulje, afhængigt af indtægtstypen. Allokeringen af de enkelte indtægtstyper gennemgås i det efterfølgende.

1.3.3 Allokering af uddannelsesindtægter

Med udgangspunkt i den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel, hvor aktiviteterne er omdrejningspunkt for økonomistyringen skal STÅ-indtægterne, herunder også færdiggørelsesbonus mv., allokeres efter optjeningsprincippet.

Den nye faglige organisering på AU betyder større og færre institutter. På baggrund heraf allokeres STÅ-indtægterne til institutterne. Herved synliggøres hvilke uddannelser mv. der genererer hvilke indtægter. Ud fra et matchinghensyn bør de med optjeningen forbundne omkostninger (ressourceforbrug) i sin helhed placeres samme sted som indtægterne.

Finansiering af de med hovedområdet, fællesområdet og strategiske initiativer forbundne aktiviteter kan ske enten i form af en "beskatning" af indtægterne, hvilket begrebsmæssigt dog ikke er foreneligt med en enhedstankegang. Alternativt skal der – i god overensstemmelse med det aktivitetsbaserede økonomiprincip – ske en forlods allokering af ressourcer til de med disse områder forbundne nødvendige aktiviteter. De resterende midler til fordeling til de optjenende enheder vil således udgøre et mindre beløb end de eksterne takster fra ministeriet. Et eventuelt overskud på et institut kan ikke disponeres uden en aftale om, hvilke aktiviteter overskuddet skal anvendes til, samt det forventede udbytte af aktiviteterne.

Matchingprincippet

Dette princip definerer, at indtægter og omkostninger følges ad, det vil sige alle omkostninger forbundet med en aktivitet, skal følge ind-

Alternativt kan indtægterne – efter allokering til aktiviteter på fællesområdet samt til strategisk pulje mv. – allokeres til hovedområderne, hvorefter hovedområdet allokerer ressourcerne videre til aftalte aktiviteter med et foruddefineret udbytte. Herved får hovedområdet mulighed for at optimere ressourceanvendelsen med et strategisk sigte, men princippet bryder med optjeningsprincippet og medfører begrænset gennemsigtighed i ressourceallokeringen på tværs af AU. Hovedområdets egne aktiviteter skal prioriteres sammen med de forventede uddannelses- og forskningsaktiviteter på de underliggende institutter. Den økonomiske effekt er den samme som i foregående eksempel. Matchingprincippet bør fortsat iagttages, det vil sige, at omkostninger, forbundet med de indtægtsskabende aktiviteter, placeres i

sin helhed samme sted.

STÅ-indtægterne skal ikke allokere yderligere ud på centre/underafdelinger af primært tværorganisatoriske og ressourcemæssige årsager. Den interne resourceallokering skal foretages efter samme principper på alle dele af AU, så den gennemskuelige økonomistyringsmodel understøttes, og den interne handel håndteres entydigt.

En naturlig følge af matchingprincippet er et stort incitament for budgetoverholdelse mv., da enheden er ansvarlig for såvel indtægterne som omkostningerne og balancen heri. Den generelle placering af omkostninger, forbundet med de indtægtsskabende aktiviteter, har desuden en adfærdspåvirkning, idet der skabes større fokus på resourceudnyttelse og -optimering.

Det er væsentligt for gennemskueligheden og standardiseringsmulighederne, at håndteringen af indtægter og omkostninger foretages standardiseret på hele AU.

Dette er også nødvendigt for effektivt at økonomiunderstøtte interdisciplinære aktiviteter og det indre uddannelsesmarked.

Hvis håndteringen af midler (indtægter) og omkostninger varierer, vanskeliggøres intern handel på tværs af hovedområder, da f.eks. visse institutter kan tilbyde relevante ydelser "billigere" end andre, idet nogle institutter får placeret omkostningerne på instituttet og andre ikke. Reelt er der nødvendigvis ikke tale om en mere omkostningseffektiv ydelse, men blot at visse omkostningerne dækkes af hovedområdet. Dette kan medføre en ikke optimal anvendelse af ressourcerne på AU.

Den interne handel på AU foretages således på baggrund af standardiserede principper for beregning af kostpriserne for aktiviteterne, jf. afsnit 4.1 og i bilag 1 afsnit 1.4. Hermed minimeres risikoen for en egentlig forhandling mellem organisatoriske enheder, når behovet for intern handel opstår. Kostprisen for aktiviteterne for intern handel skal dække de direkte og indirekte omkostninger. Det anses som vigtigt at få dækket de indirekte omkostninger, der er forbundet med at levere en ydelse til intern handel. Hermed opnår den sælgende enhed et incitament til at levere ydelser til en anden organisatorisk enhed. Den køvende enhed får dermed en sammenlignelig sats for den interne ydelse, der eventuelt kan købes på tværs af AU. Den interne sats, der anvendes til intern handel, varierer ikke i forhold til, om den køvende enhed genererer en indtjening på slutydelsen, som den interne handel er en del af.

1.3.4 Allokering af basisforskningsmidler

Fra ministerierne tildeles AU basisforskningsmidler, dels i form af konkurrenceudsatte midler fra globaliseringspuljen, som tildeles efter resultatindikatormodellen (45-20-25-10), dels i form af basismidler, hvor tildelingen primært er funderet i en historisk udvikling. Fremadrettet vil den interne resourceallokeringsmodel successivt allokere basisforskningsmidler efter 45-20-25-10-modellen, hvor dette i øvrigt er tilladt. En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel betyder for allokeringen af basisforskningsmidlerne, at disse fremadrettet allokere til institutterne efter aktivitetsmængden, der er præsteret i henhold til resultatindikatormodellen. Dette medfører, at midlerne allokere til optjeningsstedet (institutterne) på baggrund af udførte aktiviteter. Alternativt kan ressourcerne først allokere til hovedområderne og dernæst institutterne, jf. diskussionen i afsnit 1.3.3 i bilag 1.

Visse institutter genererer tilstrækkelige ressourcer på baggrund af studieaktiviteten til finansiering af såvel undervisnings- som basisforskningsaktivitet, hvorfor en automatisk allokering til instituttet efter 45-20-25-10-modellen vil skabe et resourceoverskud på de pågældende institutter. De institutter, der af forskellige årsager ikke gør sig berettiget til tilstrækkelige ressourcer efter 45-20-25-10-modellen grundet et lavt aktivitetsniveau, har et underskud af ressourcer. Hovedområdet har - uanset allokeringsmodel - til opgave at disponere midlerne, også henholdsvis overskud og underskud, blandt institutterne på baggrund af aftalte aktiviteter med et defineret udbytte, således at midlerne på hovedområder samlet set bliver anvendt mest hensigtsmæssigt og afstemt med det samlede AU-formål. Dette medfører, at et institut, der har et overskud, ikke automatisk har ret til at disponere uindskrænket over dette. Hovedområdet vil administrere denne optimering af resourceallokeringen, og planerne herfor skal være en del af den samlede aktivitetsbaserede drøftelse i forbindelse med budgettering og opfølgning.

Tidligere blev basisforskningsmidlerne fordelt til hovedområderne efter nøgler samt omlægningskorrektioner. Allokeringen inkluderede tidligere et vist element af aktivitetsafhængighed, men en række af midlerne blev fordelt ud fra bl.a. historiske nøgler og andre ikke-aktivitetsrelaterede nøgler. Med den nye allokeringsmodel bliver allokeringen, og hermed økonomistyringen, mere gennemsigtig grundet bl.a. udfasningen af nuværende omlægningskorrektioner.

Omkostninger til aktiviteter, der modsvarer indtægterne for basisforskningsmidlerne, placeres ligeledes på institutterne, således at indtægter og omkostninger fortsat matches.

Principperne og processerne standardiseres på tværs af AU, således at alle institutter får fordelt basisforskningsmidler efter de samme gennemskuelige principper. En effekt af den nye allokeringsmodel for basisforskningsmidler er, at AU opnår en bedre balance i allokeringen af midlerne. Balancen opnås, ved at AU anvender 45-20-25-10-modellen, som AU ligeledes får tildelt midler efter fra ministerierne. Årsagen til den successive implementering af resultatindikatormodellen er et ønske om en smidig overgang fra den nuværende resourceallokeringsmodel til den nye resourceallokeringsmodel. Overgangen til den nye model vil medføre store indtægtsmæssige forskydninger for visse institutter, hvorfor overgangen skal ske successivt.

Det betyder, at såvel de konkurrenceudsatte basisforskningsmidler som basisforskningsmidler efter historik fremadrettet allokeres internt efter 45-20-25-10-modellen. Ydermere skal den del af myndighedsbetjeningen, der ikke vedrører basisforskning, også indregnes i 45-20-25-10-modellen. Herved vil institutterne og hovedområderne få det kraftigste incitament til en adfærd, der maksimerer AU's samlede optjening af basisforskningsmidler i årene fremover.

Aktiviteterne, som hovedområdet skal gennemføre for at varetage dets opgaveportefølje, skal som beskrevet planlægges og prioriteres sammen med de øvrige aktiviteter, der er planlagt på hovedområdet og dets institutter. Omkostningerne forbundet med at gennemføre hovedområdets konkrete aktiviteter skal således forlods finansieres af de samlede ressourcer, der tilfalder hovedområdet og dets institutter.

Alternativt skal der etableres en model, hvor forbrugende enheder faktureres for brug af ydelser fra hovedområdet. En sådan model vil navnlig være en fordel, hvor der eksisterer alternative leverandører af ydelsen, hvilket antages ikke at være en relevant forudsætning. Desuden er intern fakturering en administrativ og til dels unødvendig byrde.

Fællesområderne varetager en række aktiviteter for at supportere driften af AU. Aktiviteterne skal planlægges som alle andre. De tilhørende omkostninger til gennemførelse af aktiviteten kalkuleres ligeledes som ved alle øvrige aktiviteter på AU. Aktiviteterne prioriteres sammen med de øvrige aktiviteter på AU. Omkostningerne til at gennemføre fællesområdernes besluttede aktiviteter finansieres af de samlede ressourcer, der tilfalder AU inden videre allokering af midler til hovedområder og institutter.

1.3.5 Overhead fra eksterne projekter

I visse tilfælde yder den eksterne bevillingsgiver tilskud til dækning af projektets overheadomkostninger. Tillægget til dækning af overhead allokeres til det organisatoriske sted, hvor omkostningerne afholdes, jf. tidligere om matchingprincippet. Derved opnås tillige en øget omkostningsbevidsthed vedrørende de indirekte omkostninger.

1.3.6 Disponeringsret for indtægter

Retten til at disponere over tildelte midler skal ses i sammenhæng med den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel, herunder aktivitets- og ressourcestyring. Den økonomiske enhed, der her fået tildelt midler efter principperne i den interne ressourceallokeringsmodel, har dermed både retten og pligten til at disponere over midler til udførelse af de aktiviteter, der genererer indtægterne. De tildelte midler skal disponeres til aktiviteter, der maksimalt strækker sig over hele projektets levetid. Midlerne skal således ikke nødvendigvis disponeres og forbruges i et givent regnskabsår, hvis aktiviteten har en anden varighed end regnskabsåret. Alle midler er således låst til aftalte aktiviteter, men varigheden af disponeringen varierer fra aktivitet til aktivitet.

Disponeringsretten og -pligten omfatter alle indtægtstyper, men alle indtægter er låst til bestemte aktiviteter/anvendelsesmuligheder, jf. den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel. Der er således ikke mulighed for at omprioritere anvendelsesområderne på eget lokalt initiativ, hverken alene på institutniveau eller alene på hovedområdeniveau.

1.4 Budgettering

Budgettets primære formål er at fungere som styrings- og ressourceallokeringsværktøj. Den nuværende budgettering vurderes ikke i tilstrækkelig grad at understøtte den ønskede fremadrettede økonomiske styring af AU, hvilket hovedsageligt skyldes, at budgetopfølgningen i dag har et primært finansielt fokus. Der budgetteres således ikke med afsæt i de bagvedliggende aktiviteter, som danner grundlag for de økonomiske resultater. Konsekvensen heraf er, at årsags-/virkningssammenhænge mellem de økonomiske resultater og de dertilhørende aktiviteter ikke identificeres i budgetopfølgningen. Den nuværende budgettering foregår endvidere ikke på standardiseret vis, hvilket medfører begrænset gennemsigthed i økonomistyringen samt et uforholdsmæssigt ressourceforbrug til budgettering.

De vedtagne principielle ændringer i den fremtidige økonomistyringsmodel medfører en række krav til den fremadrettede budgettering på AU, som gennemgås nedenfor.

1.4.1 Budgetteringsmetode

Aktivitetsbaseret økonomi afføder krav om, at den fremadrettede budgetteringsmetode skal være aktivi-

tetsbaseret budgettering. Det er således aktiviteterne og de tilhørende omkostninger ved at afholde disse, der danner udgangspunktet for budgettet. Aktivitetsbaseret budgettering giver et mere præcist grundlag for finansiel planlægning og giver mere effektive korrektioner til budgettet. Alt i alt kan en sådan tilgang resultere i mere realistiske budgetter, en mere præcis identifikation af ressourcebehovet og en tydelig sammenhæng mellem omkostninger og resultater/udelser.

En konsekvens ved aktivitetsbaseret budgettering er, at aktiviteter skal prissættes, og ikke som i dag hvor budgetterede indtægter og omkostningsforbrug opgøres i arter. Af hensyn til den fortsatte aflægelse af det artsopdelte eksterne regnskab, skal der som en konsekvens ske en registreringsmæssig kobling mellem arter og aktiviteter.

En aktivitetsbaseret budgettering er markant anderledes end den måde, der budgetteres på i dag, hvor der primært benyttes en rammestyret budgetteringsmetode med finansielt fokus uden direkte kobling til de underliggende aktiviteter. En ren rammestyret metode tilgodeser primært kortsigtet økonomistyring, der fokuserer på overholdelse af budgettet på relativt overordnede niveauer og arter. Der er således ikke mulighed for at belyse, hvordan ressourcerne faktisk forbruges, hvilket vanskeliggør mulighederne for at identificere indsatsområder og for at udføre aktiv økonomisk opfølgning på udførte aktiviteter. En kombination af overordnet eller ydre rammestyrt og aktivitetsdrevet budgettering vil derimod være med til at sikre, at der sker overordnet koordinering af kobling mellem de strategiske mål og de aktiviteter, der skal udføres for at opnå disse, samt hvilke ressourcer det kræver.

Der skal designes nye processer samt defineres nye roller og ny ansvarsfordeling i forbindelse med udarbejdelse af budgettet. De nye processer vil vedrøre såvel forløbet som opgavesplittet mellem økonomifunktionen og enhederne, hvilket hænger sammen med den fremtidige organisering af økonomiopgaver.

Anvendelse af aktivitetsbaseret budgettering stiller krav til forretningscontrollingkompetencer i økonomifunktionen. Herved forstås, at økonomifunktionen skal udarbejde og følge op på det finansielle budget – med afsæt i forretningsdrevne planer og aktiviteter – og dermed kunne omsætte handlingsplaner til økonomiske rammer og således understøtte enhederne i denne proces.

Der vil ligeledes være anderledes datakrav end ved den eksisterende budgetteringsmetode, hvilket vil medføre nye krav til registreringspraksis. Der vil således i højere grad end tidligere skulle registreres eller i hvert fald anvendes data vedrørende udførte aktiviteter, eksempelvis timer. En aktivitetsbaseret budgettering vil ikke kunne håndteres med det nuværende budgetmodul i økonomisystemet, og det er usikkert, om den fremtidige version af NS vil kunne håndtere det, hvorfor der muligvis vil skulle anskaffes et fælles system, som understøtter aktivitetsbaseret budgettering. Der er således tale om en række ændringer, hvilket initialt må forventes at medføre højere budgetteringsomkostninger.

I den nye økonomistyringsmodel skal budgettet opfylde økonomistyringsmodellens minimumskrav med hensyn til aktiviteterne detaljeringsgrad. Med dette menes, at der skal udarbejdes budgetter på det højest mulige aktivitetsniveau. Aktivitetsniveauet må omvendt ikke blive så aggregeret, at det påvirker budgettets hovedformål med at understøtte økonomistyringen på AU. En konsekvens heraf kan være, at nogle områder ikke fra første færd får opfyldt deres detaljeringsbehov, hvilket kan påvirke anerkendelsen af den nye budgetmodel. Omvendt er fordelene ved denne tilgang, at AU får opbygget en budgetteringsmodel i en hastighed, hvor systemkrav, kompetenceopbygning, ændrede processer og organi-

satorisk forankring mv. kan følge med og realistisk være implementeret i en første fase. Herefter kan AU successivt folde aktivitetsniveauet yderligere ud.

1.4.2 Budgetteringsproces

Såvel den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel som ønsket om tættere kobling mellem økonomi og drift samt øget standardiseret opgavevaretagelse har betydelige konsekvenser for udformningen af den fremtidige budgetteringsproces. Det er vigtigt, at input til det kommende budget udarbejdes i dialog mellem de medarbejdere, der har kendskab til de aktiviteter, der udføres, og økonomifunktionen. Dette sker for at sikre, at budgettet er forankret i driften. Processen vil også bibeholde et element af ramme-styring, således at processen initieres, ved at universitetsledelsen i samspil med økonomifunktionen melder en overordnet budgetramme ud til hvert hovedområde og fællesområdet. Denne ramme vil kunne udspringe af de formulerede strategiske mål og bestå af konkrete nøgletal og mål for de enkelte områder. På denne måde er et element af rammestyring med til at sikre, at indsatsen på tværs af AU prioriteres ud fra og ensrettes mod den overordnede strategi.

Derefter er det op til de enkelte enheder at udarbejde et aktivitetsbaseret budget med støtte fra økonomifunktionen, der som udgangspunkt overholder den udmeldte ramme. Sammen med rammen skal også udsendes en budgetskaabelon og -manual, så det sikres, at alle enheder drøfter budgettet i samme standardiserede kontekst. Standardiseringen på tværs af og inden for de enkelte hovedområder er en forudsætning for at kunne sikre konsolidering af budgettet samt en sammenhængende planlægning og ressourcestyring for hele organisationen. Når enhederne i samarbejde med økonomifunktionen har afsluttet overvejelserne om, hvilke aktiviteter de vil udføre inden for den påtænkte ramme, og dermed hvordan deres forventede omkostningsforbrug er, pågår en budgetforhandling, hvorefter budgettet konsolideres og godkendes.

Der er således elementer af både top-down og bottom-up i budgetprocessen, som illustreret ved pilene i figur 1.8. En top-down-fremgangsmåde medvirker til at sikre, at budgettet udtrykker ledelsens mål og forventninger, men vil omvendt ofte være urealistisk grundet manglende input fra de medarbejdere, der udfører de bagvedliggende aktiviteter. En bottom-up-fremgangsmåde giver ofte mere retvisende budgetter, men gør det vanskeligt at konsolidere budgettet på toppen. Begge elementer er vigtige, da en bottom-up-tilgang er med til at sikre ejerskab og detaillkendskab til enhederne, mens en top-down-tilgang er nødvendig for at sikre en ensartet og strategisk orienteret styring af processen. Grundlæggende er det således aktiviteter med afsæt i såvel strategien som en overordnet ydre ramme, der former processen.

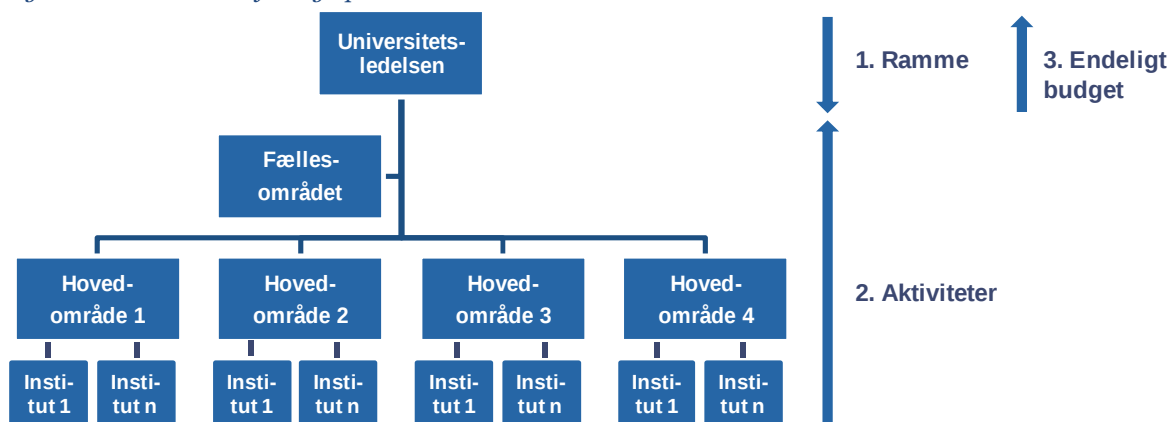
Top-down-budgettering

Budgettet fastlægges af den øverste ledelse og pålægges derpå de lavere organisatoriske niveauer. Typisk rammestyring.

Bottom-up-budgettering

Kendetegnet ved, at de forskellige afdelinger udarbejder budgetudkast og sender disse til ledelsen for godkendelse. Typisk fremskrivning og/eller aktivitetsstyret.

Figur 1.8: Illustration af budgetprocessen



Ved en ændret budgetproces bliver det således prioriteringen af aktiviteterne, der er afgørende for, hvordan midler budgetteres på de enkelte hovedområder, institutter, afdelinger, centre mv. Der vil som nævnt være forskel på, hvilket niveau aktiviteterne budgetteres på, da budgettet skal være fleksibelt nok til at kunne understøtte, at krav til detaljering ikke er ensartet på tværs af alle budgetposter. Derimod afhænger krav til budgettets detaljering af styringsbehovet og -værdien som udtrykt ved grundlaget for aktivitetshierarkiet i afsnit 1.2.1 i bilag 1. En konsekvens ved en ny budgetproces med ny arbejdsform og nyt indhold vil være et initialt øget ressourceforbrug. Omvendt vil ressourceforbruget i driftsforløbet antages at falde over tid grundet en fælles standardiseret tilgang, da dette medfører en simplificering af processen, og dermed også konsolidering, i forhold til i dag.

1.4.3 Budgetperiode og -horisont

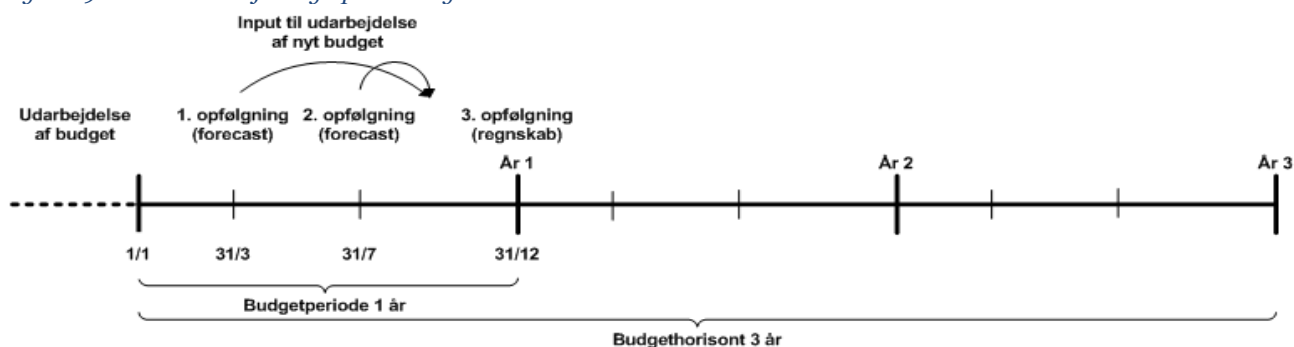
Affødt af den principielle indstilling om en flerårig styringshorisont bliver budgetprocessen fremadrettet en rullende proces med en budgethorisont på tre år og en budgetperiode på et år (se skitsering nedenfor).

Herved forstås:

- Der udarbejdes budget for tre år ad gangen, hvor detaljeringsniveauet dog er faldende i budgetår 2 og 3. Hertil kommer, i det omfang det er nødvendigt, et 4. budgetoverslagsår
- Der udarbejdes budget hvert år, således at det bliver et rullende treårigt budget med periodisering tre gange årligt for budgetår 1.

Periodiseringen er fastsat efter de grundlæggende ændringer i budgetforudsætningerne for AU, som for den første opfølgning forårsages primært af den endelige vedtagelse og udmøntning af finansloven, og for den anden opfølgning primært af STÅ-optjeningen i juli. Dette indebærer, at der ikke som i dag foretages en kvartalsvis opfølgning, eftersom dette ikke understøtter den interne styring af den underliggende drift.

Figur 1.9: Illustration af budgetperiode og -horisont



Budgettet udarbejdes på baggrund af budgetopfølgningen i den indeværende budgetperiode, en konkretisering af budgettet for år 2 og 3 i indeværende budgethorisont samt finansloven og studieoptaget for indeværende budgetår. Som skitseret ovenfor, vil der ske budgetrevidering (forecast) to gange årligt, henholdsvis pr. 31/3 og pr. 31/7, i modsætning til den nuværende kvartalsopfølgning. En samlet budgetopfølgning for året sker ved regnskabsafslutning pr. 31/12. De to forecasts fra det indeværende budgetår anvendes som input til udarbejdelse af næste års budget, ligesom de giver mulighed for at foretage korregerende handlinger, mens den tredje opfølgning i form af regnskabet giver et samlet overblik over årets budgetafvigelser.

Budgetår 2 og 3 medtages i budgetprocessen med henblik på at kunne planlægge over en længere horisont end et enkelt regnskabsår og for at tilgodese de aktiviteter, der strækker sig længere end til næste årsskifte. Det er styringsmæssigt ikke meningsfuldt at udarbejde et treårigt budget med samme detaljeringsgrad i tre år, da grundlaget for detailplanlægning er for usikkert og ressourcekrævende. Af denne grund er det besluttet, at detaljeringsgraden i budgetår 2 og 3 reduceres. Et eksempel herpå ses i nedenstående figur 1.10.

Figur 1.10: Eksempel på reduceret detaljeringsgrad for budgettet i budgetår 2 og 3.

Figur 1.16: Eksemplet på reduceret detaljeringsgrad for budgetter i budgetår 2 og 3.

		Omkostningsbudget i t.kr.		
Projekt	Aktivitet	Budget år 1	Budget år 2	Budget år 3
Udvikling af XX	Opstart	100	100	1.500
	Studietur	150		
	Analyse	200	700	
	Interview	250		
	Rapport	50		
	Konference	-	150	
Total for XX		750	950	1.500

Indførelse af en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel har tillige den betydning, at de budgetterede midler følger aktiviteten – også over år – således at hvis aktiviteter forskydes ud over regnskabsåret, vil der fortsat være midler til at gennemføre disse. Forskydning af aktiviteter ud over regnskabsåret vil medføre, at styring af projekter og aktiviteter tilpasses disses tidsmæssige udstrækning frem for at have isoleret fokus på regnskabsåret. Ved at lade midlerne følge strategiperiodens eller handlingsplanens ak-

tiviteter frem for et bestemt år inciteres til mere helhedsorienteret adfærd i forhold til forbrug af midler. Ligeledes medvirker budgettets kobling til aktiviteter over flere år til at synliggøre bindinger og afhængigheder mellem projekter/investeringer. Herved opnås en styringsmæssig fordel, sammenlignet med nuværende praksis, der muliggør sammenhængende opfølgning på fremdrift over projekters levetid.

1.5 Rapportering

Det overordnede formål med rapporteringen er at understøtte opfølgningen på projekter, aktiviteter, ressourcer og målsætninger. Rapporteringen er således et vigtigt styringsgrundlag for økonomistyringsmodellen herunder projektøkonomistyring på AU. Implementering af en styringsorienteret intern ledelsesrapportering er central, for at AU effektivt kan udføre den daglige ledelse og påvirke medarbejdernes motivationsmomenter. De vedtagne principielle ændringer vil hver især have afledte konsekvenser for rapporteringen på AU.

En aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel og projektøkonomistyring vil stille krav til rapporteringen om at kunne opstille relevant ledelsesinformation om aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring, afstemt i forhold til de enkelte ledelsesniveauer. Der er således fokus på at synliggøre sammenhængene mellem aktiviteter, ressourceforbrug, resultater og økonomi. Udviklingen heraf sker i takt med implementering af den aktivitetsbaserede økonomistyringsmodel.

En konsekvens heraf er, at de nuværende decentrale rapporteringsløsninger vedrørende økonomistyring samt den tværgående økonomirapportering skal redesignes, standardiseres og saneres. Det skal præciseres, at der her udelukkende er tale om ændringer af den interne rapportering. Det er i forbindelse med ændringer af den interne rapportering vigtigt løbende at have fokus på at kunne redegøre for eventuelle forskelle mellem den eksterne og interne rapportering.

For at understøtte en tættere kobling mellem økonomi og drift vil rapporteringen gøre det muligt at agere målrettet, gennemsigtigt og i tide på udviklingen gennem året. Rapporteringen skal ligeledes understøtte den styringshorisont, der afspejler det underliggende drifts- og styringsbehov.

Formålet med ledelsesrapporterne er således at sætte AU i stand til at foretage økonomisk planlægning og opfølgning med stor gennemsigtighed i sammenhænge mellem økonomi og drift og i udviklingen i omkostningseffektivitet.

Dette vil stille krav om kompetencer til forretningscontrolling. I rapporteringsmæssig sammenhæng menes der kompetencer til opfølgning på resultater og effekter af aktiviteter, målsætninger og strategi samt økonomisk forbrug. Rapporteringens fokus vil således være styring og opfølgning i forhold til målsætninger, strategi og økonomi.

1.5.1 Design af rammerne for rapportstruktur og dataopsamling

For at sikre en standardiseret opgavevaretagelse etableres og udvikles rapporteringen i et fælles tværgående ledelsesinformationssystem, som organisatorisk skal forankres i den kommende Ledelsesinformationsenhed.¹

¹ Der er planlagt aktiviteter til håndtering af overgangsfasen, for hvilken ledelsesinformationsenheden vil få en væsentlig rolle. For nærmere information herom, henvises til særskilte dokumenter vedrørende økonomistyringsmodellen.

Systemunderstøttelsen er ikke til stede på AU i dag, men forventes implementeret i ledelsesinformationsprojektet i 2011. De konkrete gevinster vil være: adgang til datagrundlag i ét system, mindsket arbejdsbyrde ved tilvejebringelse af data, øget datakvalitet samt korrekte og aktuelle data, fælles semantik, god praksis samt en etableret og anerkendt "sandhed" om tal i ledelsesdiskussioner. Ledelsesinformationssystemet vil kunne levere information på flere niveauer og vil således i sin endelige udformning kunne modsvare den organisatoriske/administrative opbygning af AU, som måtte blive resultatet af den igangværende faglige udviklingsproces.

For at kunne etablere en rapporteringspakke, som understøtter en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel og en tættere kobling mellem økonomi og drift, vil det medføre nye krav til den bagvedliggende datamodel, kildesystemer og registreringspraksis. Der vil skulle implementeres registreringer af aktiviteter, således at de kan indgå i datamodellen. Datamodellen vil ligeledes skulle indeholde registreringer til brug for fremdriftsmåling samt for- og efterkalkulation på projekter.

For at kunne økonomistyre på tværgående projekter er der ligeledes behov for en standardisering af projektdimensionen i Navision Stat, før dimensionen kan indgå i den bagvedliggende datamodel. For en nærmere beskrivelse af datamodellen og dertilhørende principper henvises til hvidbogen, som blev udarbejdet i forbindelse med ledelsesinformationsprojektet.

1.6 Business cases

Anvendelse af projektøkonomi som grundlag for økonomistyring på AU medfører en mulighed for at kunne prioritere igangsættelse af projekter og dermed ressource- og aktivitetstræk.

Business cases er et godkendelses- og opfølgningværktøj, der understøtter planlægning og prioritering vedrørende igangsættelse af initiativer, hvorfor udarbejdelse af en business case forud for opstart af et projekt giver mulighed for at opnå et ensartet prioriteringsgrundlag. Business cases skal således ses som et supplement til projektøkonomi.

En business case opsamler begrundelsen for at investere ressourcer i igangsættelse af et projekt eller en aktivitet og har til formål at belyse indtægter, omkostninger, investeringer, fordele og risici i forhold til beslutningstagen. Fokus er således rettet mod beslutningsgrundlaget for den samlede investering og den værdiskabelse, der forventes ved gennemførelse af projektet. Dermed er business cases med til at synliggøre projektporteføljen samt ressource- og aktivitetstræk fremadrettet, men indeholder ikke en detaljeret løsningsbeskrivelse eller aktivitetsplan.

Rationalet bag business cases er, at projekter og aktiviteter kun igangsættes, når ressourceforbruget, forbundet hermed, i tilstrækkelig grad understøtter et specifikt forretningsbehov (cost-benefit betragtning). En business case indeholder såvel kvantitative som kvalitative argumenter for det foreslåede projekt samt konsekvenserne ved ikke at igangsætte det pågældende projekt.

Business cases skal ligeledes anvendes som grundlag for såvel forretningsmæssig som økonomisk opfølgning på igangværende aktiviteter, der ikke håndteres i budgetprocessen, da business cases bygger på de aktiviteter, der skal udføres, og de heraf afledte omkostninger.

Business cases skal ved projektafslutning danne grundlag for en efterfølgende vurdering af, om projektet har opnået de forventede gevinster af projektet, og om de står mål med de realiserede omkostninger.

1.6.1 Omfang af brug af business cases

Den vedtagne principielle ændring om standardiseret opgavevaretagelse underbygger behovet for et ensartet beslutningsgrundlag i forhold til igangsættelse af nye projekter. Business cases bør derfor som udgangspunkt udarbejdes af den enkelte projektejer for alle typer af projekter, der opfylder den gængse definition af et projekt, hvilket vil sige en enkeltstående opgave bestående af en række sammenkædede aktiviteter, som har til formål at opnå et specifikt mål eller slutresultat inden for en given tidsmæssig afgrænsning med en til formålet oprettet organisering. Herfra undtages dog eksterne forskningsprojekter, idet disse helt eller delvist finansieres af eksterne midler, hvor der allerede ved ansøgning om midlerne er afsat ressourcer til gennemførelse af projektet.

Derudover anlægges der for øvrige typer af projekter en væsentlighedsbetragtning, i forhold til om der skal udarbejdes business cases. I den sammenhæng kan følgende væsentlighedskriterier anses for at være relevante:

- Økonomisk volumen
- Tidshorisont
- Rammer/bindinger.

Anvendelse af business cases som beslutningsstøttværktøj i planlægningen og prioriteringen af projekter og aktiviteter vil medføre et øget ressourceforbrug sammenlignet med i dag, da det er en ny opgave i økonomistyringssammenhæng på AU. Dette kræver desuden, at der designs og etableres nye processer. Derudover vil såvel udarbejdelse af som opfølgning på business cases kræve, at økonomifunktionen råder over kompetencer, som på baggrund af definition af de forretningsmæssige aktiviteter kan opstille økonomiske konsekvensberegninger herfor.

En central præmis vil være, at der i forbindelse med den afsluttende evaluering af business casen etableres systematiske processer for opsamling af viden og videndeling på tværs af organisationen til understøttelse af den læring, der opnås ved arbejdet, forbundet med det pågældende projekt. Processerne skal etableres omkring følgende initiativer:

- Etablering af database til lagring af gjorte erfaringer på standardiseret vis
- Oprettelse af tværgående erfa-grupper.

Den opsamlede viden skal bruges som grundlag for udarbejdelse af business cases og prioritering af projekter, da det antages, at læringseffekten således vil sikre en bedre projektøkonomistyring og bibeholde fokus på de forventede gevinster ved projektet over tid.

Bilag 2

Oversigt over - og forklaring til anvendt terminologi i beslutningsoplæg



Aktivitetshierarki

Det økonomiske registreringsgrundlag for alle aktiviteter på AU. Inddeles i niveauer for at give mulighed for aggregering afhængig af styringsformål. Aktivitetsniveauet skal kunne imødekomme særlige behov, såsom bevillingshavers krav samt styringsbehov.

Aktivitetsliste

En yderligere nedbrydning af de formål, som følger af AU's strategi i yderligere og konkrete aktiviteter.

Bottom-up-budgettering

Kendetegnet ved, at de forskellige afdelinger udarbejder budgetudkast og sender disse til ledelsen for godkendelse. Typisk fremskrivning og/eller aktivitetsstyret.

Compliance

At være i overensstemmelse med eksterne krav, herunder regulatoriske krav, samt interne forretningsmæssige krav.

Egentligt projekt

Et projekt med ekstern finansiering (primært forskningsprojekter).

Enheder

En fællesbetegnelse for institutter, hovedområder, fællesområdet og centre.

Finansiel controlling

Er rettet mod den finansielle styring og har fokus på regnskabsprocesser og interne kontroller, anvendte systemer, datakvalitet og strukturer, herunder kontoplan og konteringsvejledning samt kvalitetssikringsprocedurer, såsom vejledninger, afstemninger mv.

Finansielle planer

Herved forstås budgetter, der også udtrykker aktivitetsniveau.

Forretning

Forstås som AU's primære formål, herunder forskning, uddannelse og myndighedsbetjening.

Forretningscontrolling

Er rettet mod resultater og effekter af AU's virke og sammenhænge med målsætninger, strategi og økonomisk forbrug. Fokus er især på fremadrettet og udviklingsorienteret opfølgning og læring, herunder tilpasning og udvikling af ledelsesinformation.

Fremdriftsvurdering

Sammenholdelse af niveauet for de afholdte omkostninger og den aktuelle færdiggørelsesgrad efter et konkret vurderet princip muliggør en løbende styring med hensyn til over- og underforbrug – og dermed en synliggørelse af eventuelt uforudset medfinansiering.

Gennemsigtighed

Ved gennemsigtighed forstås, at der økonomistyres ud fra fastlagte og standardiserede principper, således at årsags-/virkningssammenhænge mellem økonomi og aktiviteter synliggøres og anvendes proaktivt i planlægning og opfølgning.



Handlingsplaner

Definition og beskrivelse af aktiviteter, indsatsområder og prioriteringer – og dermed hvad der skal igangsættes og realiseres i planlægningsperioden og følges op på i forhold til at nå de strategiske målsætninger.

Ledelse

Defineres som ledelsen på samtlige organisatoriske niveauer.

Matchingprincippet

Dette princip definerer, at indtægter og omkostninger følges ad, det vil sige, at alle omkostninger, forbundet med en aktivitet, skal følge indtægten.

Optjeningsprincip

Dette princip betyder, at de enheder, der ”producerer” grundlaget (aktiviteterne), ideelt set får tildelt indtægterne mv. for at udføre disse aktiviteter.

Primært ophæng

Med primært ophæng menes, at den primære reference er der, hvor man er ansat. Det sekundære ophæng fastsætter de faglige rammer for arbejdet

Projekt

Et projekt består af en eller flere aktiviteter, til hvilke der kan knyttes såvel et ressourceforbrug som et mål om et specifikt resultat inden for en given tidsmæssig afgrænsning.

Ressourcer

Herved forstås økonomiske såvel som personalemæssige ressourcer.

Resultatkatalog

Et samlet katalog over de forventede resultater og mål, som aktiviteterne på AU skal søge at opnå i en given periode. Resultatkataloget oprettes alene for områder, hvor det er relevant at aktivitets- og resourcestyre.

Sammenhæng

Sammenhæng defineres ved, at der er entydighed i økonomistyringen på tværs af hele organisationen, således at styrings- og beslutningsgrundlaget er ensartet og kan konsolideres.

Service level agreement

En aftale, som har til formål at afstemme forventninger til samarbejde, herunder at afklare roller og beskrive ydelser, serviceniveau, kvalitet og gensidige forpligtelser.

Styringshorisont

Den tidsmæssige udstrækning, over hvilken operationel og finansiell planlægning og styring af aktiviteter, ressourcer og økonomi finder sted.

Targets

Fastsættelse af fremtidig målsætning for et givet målepunkt.



Tidsregistrering

Medarbejderne skal foretage en egentlig tidsregistrering af forbrugt tid på projekter.

Tidsallokering

Medarbejdere med identiske opgaver kan allokere tidsforbruget til projekter ud fra prædefinerede timefordelingsnøgler.

Top-down-budgettering

Budgettet fastlægges af den øverste ledelse og pålægges derpå de lavere organisatoriske niveauer. Typisk rammestyret.

Økonomifunktion

En fællesbetegnelse for alle økonomimedarbejdere på AU, uanset organisatorisk tilhørsforhold.