



**Modtager(e):** Arbejdsgruppen

**NOTAT**

**Temadag vedr. den administrative organisering på Aarhus Universitet**

Temadag vedr. organisering af administrationen på Aarhus Universitet

Søren Klit Lindegaard

Dato: 25. november 2010  
Ref: SKL

Side 1/4

Fredag den 19/11 2010 afholdt den administrative arbejdsgruppe, i forbindelse med den faglige udviklingsproces, en temadag om den fremtidige administrative organisering på Aarhus Universitet.

Programmet bestod af statusoplæg fra de syv faglige arbejdsudvalg, indlæg fra to opponenter (Michael Goodsite, professor på DMU og Peder Andersen, professor på Fødevareøkonomisk Institut, KU). Efterfølgende var der drøftelser af en række generelle temaer, ligesom der blev fremsat en række konkrete spørgsmål og forslag til de enkelte arbejdsudvalg.

Foruden formændene for arbejdsudvalgene deltog en bredt sammensat skare af VIP'ere, TAP'ere og studerende, der var inviteret mhp. at komme med spørgsmål og indspil til den foreløbige status fra udvalgene.

Alle oplæg fra temadagen kan findes på <http://medarbejdere.au.dk/fu/dok/#opposem>

**Generelle temaer i oplæg og drøftelser:**

*Den nye ledelsesstruktur skal understøttes og afspejles i den administrative struktur*

Alle arbejdsudvalg skal adressere, hvordan administrationen kan indrettes, så den bedst muligt afspejler og administrativt understøtter den nye ledelsesmæssige struktur med enhedsledelse og tværgående opgaver for dekanerne.

Samtidig blev det påpeget, at der i den nye ledelsesmodel (med dobbelte roller for dekanerne) er indbygget en række potentielle konflikter. Disse kan bl.a. imødegås ved at sikre, at ledelsen samlet set har et tilstrækkeligt informationsniveau, og at der er åbenhed og gennemsigtighed ift. data for alle i ledelsen. Her kommer administrationen til at spille en vigtig rolle.



### *Sammenhæng og snitflader på tværs af administrative områder og niveauer*

Det blev fra mange sider understreget, at arbejdsudvalgene skal have særligt fokus på at sikre den fornødne sammenhæng på tværs. Alle arbejdsudvalg skal således have øget opmærksomhed på, hvordan der samarbejdes mellem de administrative afdelinger i den nye struktur. Hvis afdelingerne samarbejder effektivt, snitflader bliver præcist beskrevet og overlappende opgaver minimeres mest muligt, vil opgaverne samlet set blive løst mere effektivt. Det er vigtigt, at hovedansvaret for en opgave bliver entydigt placeret.

Desuden er det afgørende, at data, der dokumenterer universitetets aktiviteter, kan anvendes flere steder i organisationen, evt. på forskelligt aggregationsniveau. Det kan f. eks. være økonomidata, men også andre former for oplysninger.

### *Antallet af administrative niveauer*

Det er gentaget i flere sammenhænge, at der fremover maksimalt skal sagsbehandles på to niveauer, men at den nye administrative organisering evt. kan indrettes med mere end to administrative lag. Det er et princip, ledelsen vil holde fast i, og som alle arbejdsgrupperne skal sigte efter.

### *Administrationen er til for at understøtte VIP'erne og kerneaktiviteterne*

Det er en vigtig udfordring for administrationen at få VIP'erne til at blive medspillere og tage ejerskab for de nye løsninger. Administrationen skal skabe forståelse hos VIP'erne for, hvorfor systemer og arbejdsgange er indrettet, som de er, herunder forklare til- og fravalg.

Det er afgørende for forholdet mellem administrationen og VIP'erne, at der i så høj grad som muligt tages udgangspunkt i VIP'ernes krav og ønsker. Administrationen skal facilitere en effektiv og smidig varetagelse af kerneaktiviteterne og ikke producere til "sig selv".

Mange af de nuværende "blækspruttetfunktioner", hvor én medarbejder løser opgaver inden for både f.eks. økonomi, kommunikation mv. vil blive afløst af en mere specialiseret opgaveløsning. Der blev i diskussionen givet udtryk for, at "nærhed" er afgørende for en god administrativ support. Medarbejdere kan dog fortsat være placeret lokalt, selvom de organisatorisk er en del af en central afdeling. Desuden kan der være forskel på behovene for nærhed mellem forskellige hovedområder og institutter (pga. forskellige kulturer eller pga. forskellige faglige behov for f.eks. IT-support).

### *Implementering*

Implementeringen bliver en gradvis proces frem mod det ideelle, bl.a. fordi de løbende driftsopgaver skal løses sideløbende med en implementering.



I implementeringsfasen ligger der en meget vigtig kommunikationsopgave. Alle medarbejdere (VIP/TAP) skal vide hvorfor og hvornår forandringerne sker – også dem, der ikke vil vide det!

#### *Administrative besparelser i 2012 (og kommende år)*

I forbindelse med det seneste finanslovsforlig blev det besluttet, at universiteterne skal spare et antal administrative stillinger fra 2012. For AU's vedkommende skal der spares ca. 100 stillinger. Det betyder, at arbejdsudvalgene skal udforme organisationen, så der på kort sigt kan foretages tilpasninger. På længere sigt forventer ledelsen, at universitetssektoren relativt set vil vokse.

#### *Arbejdsudvalgenes rammer og vilkår*

Parallelt med arbejdet i arbejdsudvalgene, foregår der en række andre processer i forbindelse med den faglige udviklingsproces. Det gælder f. eks. fastlæggelse af institutstruktur, bemanning af en række ledelsesstillinger og fordeling af ansvaret for de tværgående funktioner i universitetsledelsen. Det betyder, at der er en række ubekendte faktorer, som arbejdsudvalgene må tage højde for. Omvendt giver det også en unik mulighed for at spille ind med konstruktive og nytænkende løsninger, som den nye organisation kan gøre brug af.

### **Drøftelser/spørgsmål vedr. konkrete oplæg**

De ovenstående generelle drøftelser gælder også vedr. statusoplæggene fra de enkelte arbejdsudvalg. Derudover var der blandt andet følgende konkrete drøftelser og spørgsmål:

#### *Økonomi*

- Fra flere sider blev der udtrykt bekymring over, om økonomifunktionerne bliver fysisk placeret for langt fra VIP'erne
- Er der bevidsthed om de incitament, en ny økonomimodel vil skabe?
- Det er vigtigt, at den enkelte VIP'er har konkrete kontaktpersoner i de administrative centre
- Det er afgørende at økonomifunktionen "leverer varen" – ellers opstår der "skufferegnskaber"

#### *HR*

- Det blev foreslået evt. at kombinere model 1 og 2
- Det er vigtigt at adskille, hvem der laver "brandslukning" (ifbm. fyringer mv.) og hvem der laver langsigtede HR-opgaver
- Er der forskellige HR-behov for de nye hovedområder (pga. forskellige kulturer) og er det tænkt ind i forslaget?



### *Uddannelse*

- Tages der udgangspunkt i fag eller institutter?
- Hvordan sikres en fornyelse på uddannelsesområdet? Hvordan sikres en prioritering mellem forskellige ønsker behov, med henblik på f.eks. at undgå modeluner?

### *Kommunikation*

- Kommunikation på en vidensinstitution er noget særligt
- Hvordan håndteres de dilemmaer, der skitseres i oplægget?
- Hvilke opgaver skal kommunikation prioritere? Er det udbuds- eller efterspørgselsbestemt (bestemmer ledelsen eller de faglige miljøer)
- Oplægget lægger meget vægt på corporate kommunikation, glem ikke den forskningsnære support . F.eks. kræver alle store forskningsprojekter en kommunikationsplan – hvordan kan den nye organisation spille en rolle her?
- Er AU ét brand eller mange brands under én paraply?

### *IT*

- Hvis der er tale om standardiserede IT-ydelser, hvorfor skal de så varetages fire steder? (hvorfor ikke samlet ét sted?)

### *Bygningsdrift*

- Hold dekanen ude af tekniske beslutninger. Dekanen skal stille budget til rådighed, mens fagfolk varetager beslutninger, der kræver teknisk know-how

### *Myndighedsbetjening*

- Hvordan opfattes myndighedsbetjening på universitetet? Er det f. eks. ligestillet med undervisning (også jf. foregående punkt)
- Driftsopgaver og forskningsbaserede myndighedsopgaver skal adskilles
- Vigtigt, at universitetet har netværk i de relevante ministerier – det kan være helt afgørende for at hjemtage og fastholde myndighedsopgaverne
- Skal der være en vicedirektør for myndighedsbetjening, der kan agere chefrådgiver for universitetsledelsen og sikre, at myndighedsbetjeningen er på dagsordenen? Vicedirektøren kan også være ansvarlig for tværgående koordination og udvikling af området