



## **Resumé fra arbejdsgruppen vedr. organisering af administrationen på Aarhus Universitet**

Side 1/22

### **Baggrund**

Aarhus Universitets bestyrelse godkendte den 17. juni 2010 rektoratets indstilling vedrørende den faglige udviklingsproces. Denne beslutning indebar bl.a. en reorganisering af universitetets ledelse og dets organisation.

Med udgangspunkt heri besluttede rektoratet i august 2010 at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af universitetsdirektør Jørgen Jørgensen (formand), dekan Svend Hylleberg, administrationschef Niels Damgaard Hansen, administrationschef Per Lindblad Johansen, administrationschef Anders Roed og vicedirektør Søren Trangbæk med chefkonsulent Bo Bjerre Jakobsen tilknyttet som sekretær. Arbejdsgruppen fik med frist til januar 2011 til opgave at fremkomme med forslag til den fremtidige organisering af administrationen på Aarhus Universitet. Arbejdsgruppens kommissorium fremgår af bilag 1.

Arbejdsudvalget nedsatte i august 2010 arbejdsudvalg inden for områderne økonomi, bygningsdrift, it, HR, studieadministration, kommunikation og myndighedsbetjening, der med frist den 10. december 2010 skulle kulegrave deres respektive områder.

### **Rammebetingelser**

De centrale rammebetingelser for arbejdsgruppens arbejde fremgår af bestyrelsens beslutning den 17. juni, hvorefter der etableres en topledelse på Aarhus Universitet bestående af rektoratet og de fire nye dekaner. Dekanerne får ændrede kompetence- og ansvarsforhold med større vægt på overordnede og tværgående ledelsesopgaver, herunder strategisk ledelse samt sikring af interdisciplinært samarbejde på hele universitetet.

Organisatorisk ændres antallet af hovedområder fra 9 til 4, ligesom antallet af institutter forventes reduceret tilsvarende.



Tilrettelæggelsen af AUs administration skal understøtte den besluttede ledelses- og organisationsmodel.

Endelig forudsættes det, at de administrative opgaver fremover løses via standardisering og digitalisering i videst mulige omfang og med hensyn til kritisk masse – dog med skyldig hensyn til geografiske forhold.

### **Proces**

De syv nedsatte arbejdsudvalg blev pålagt veldefinerede opgaver. Det skete i kraft af arbejdsudvalgenes kommissorier og ved, at udvalgenes projektinitieringsdokumenter først efter en nøje gennemgang blev godkendt af arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen fulgte arbejdet i udvalgene for at sikre en gensidig information mellem arbejdsudvalgene, således at udvalgenes oplæg såvidt mulig var afstemt i forhold til hinanden.

Endelig har det været vigtigt for arbejdsgruppen at sikre, at udvalgsrapporterne er blevet til i en involverende proces. Det har betydet, at arbejdsudvalgene i vidt omfang har inddraget relevante bruger- og medarbejdergrupper, ligesom arbejdsgruppen selv arrangerede en temadag den 19. november, hvor arbejdsudvalgenes foreløbige tanker for første gang blev præsenteret i sammenhæng og testet af de deltagende brugere af administrationen samt to opponenter.

### **Forslag til opgavefordeling på administrative niveauer**

De syv arbejdsudvalg har – jf. deres kommissorier - udarbejdet forslag til den bedst mulige organisering af administrationen på Aarhus Universitet inden for deres respektive felter. Det er sket ved præsentation af to eller flere modeller suppleret med argumenter for eller imod de enkelte modeller. Udvalgsrapporterne giver herudover redegørelser for den konkrete arbejdsdeling mellem de horisontale administrative lag, specifikke randbetingelser for gennemførelse af de enkelte modeller, eksempler på samarbejdsfladerne til de øvrige områder, etc. Disse forhold indgår i rapporterne som begrundelser for udarbejdelsen af de enkelte modeller, og vil derudover være centrale input i forbindelse med implementeringen af de beslutninger, universitetsledelsen træffer om organiseringen af administrationen på Aarhus Universitet.

Ud over præsentation af modeller til organiseringen af administrationen har Økonomiudvalget desuden udarbejdet forslag til ny økonomistyringsmodel, der baserer sig på fem principielle og grundlæggende ændringer af den eksisterende økonomistyringsmodel (se nedenfor).

Endelig har arbejdsudvalgene i varierende omfang behandlet forhold, der ikke er omfattet af udvalgskommissorierne. Der er heri berørt mange aspekter,



der vil være nyttige, når den ny organisation til sin tid skal implementeres. Disse forhold er ikke adresseret i dette resumé.

Nedenstående skema har udelukkende fokus på beskrivelsen af den fremtidige opgavevaretagelse og arbejdsdeling mellem de administrative niveauer. Referenceforholdene er således ikke beskrevet heri; de vil blive omtalt i et senere afsnit. Skemaet redegør kun i skitseform for de modeller, arbejdsudvalgene har fremlagt.

---

  

---

  

---



	<b>Fælles</b>	<b>Hovedområdeniveau</b>	<b>Institut / center</b>
<b>Økonomi</b> Der præsenteres to modeller, der adskiller sig ved referenceforholdene for gruppe 3: Økonomiopgaver udføres så få steder i organisationen som hensigtsmæssigt.	Central økonomienhed, ledet af vicedirektør, med: Gruppe 1 – transaktionsopgaver, der organiseres som en samlet central, enhed med teamstruktur. HO får faste kontaktpersoner. Lønadministrationen foreslås overført hertil. Gruppe 2 – compliance og politikker, der organiseres som en samlet, central enhed i specialteams omkring relevante kompetenceområder. Gruppe 3 – forretningscontrolling, hvor der skal tilknyttes en enhed til betjening af fællesområdet - svarende til HO-enhederne.	Decentrale økonomiadministrationer placeret på de enkelte HO med: Gruppe 3 – forretningscontrolling, der er fysisk placeret på de enkelte HO + enhed til betjening af fællesområdet. Gruppe 4 – projektøkonomi	Intet
	<b>Gruppe 1:</b> Transaktionsopgaver dvs. bogholderimæssige og regnskabsmæssige opgaver herunder workflow og lønopgaver <b>Gruppe 2:</b> Compliance og politik dvs. kontinuerlig udvikling, standardisering og effektivisering af økonomifunktionens opgaver med blik for de incitamentsskabende elementer og forretningsforståelse. Eksempler: udvikling, implementering og vedligeholdelse af økonomirelaterede it-systemer <b>Gruppe 3:</b> Forretningscontrolling dvs. udarbejdelse af budgetter og finansielle planer med afsæt i strategi/udviklingskontrakt/ handlingsplaner og økonomiske rammer. <b>Gruppe 4:</b> Projektøkonomifunktion dvs. projektbudgetter over direkte og indirekte omkostninger og finansiering, opfølgning på økonomiregistreringer, fremdriftsmåliger, intern og ekstern registrering, regeloverholdelse, sparring m.v.		



<b>Bygningsdrift</b> - B1	<p>Central enhed med kompetencer og mandat til at kunne udøve controlling over for de decentrale enheder på HO.</p> <p>Ansvarlig for projektledelsen af større byggesager. Yder støtte til og samarbejder med de decentrale enheder.</p> <p>En <i>byggechef</i>, der sætter den strategiske retning for AUs bygningsmasse og leverer projektledelsesressourcer til HO</p> <p>En AU <i>teknisk chef</i>, der sætter den strategiske retning for AUs bygningsdrift, fastlægger fælles standarder og leverer controllingsressourcer til HO</p>	<p>Fire bygningsdriftsorganisationer medlinje- og projektledelse.</p> <p>Projektledelsen udøves via tværgående bygge- og udviklingsprojekter og medarbejdere fra de enkelte HO tilknyttet.</p> <p>En <i>HO teknisk chef</i>, der arbejder strategisk med bygningsmassen og er ansvarlig for den operationelle styring af driften på HO.</p> <p>Udmøntning, koordinering og standardisering sker via tværgående ledelsesfora – på tværs af de fire driftsorganisationer.</p> <p>Dekanen har økonomiansvaret.</p>	Intet
<b>Bygningsdrift</b> - B2	<p>Én bygningsdriftsorganisation, der er afdelingsinddelt efter de fire HO; 4 driftschefer med personaleansvar. Ansvarlig for projektledelse af byggesager.</p> <p>En <i>byggechef</i>, der sætter den strategiske retning for AUs bygningsmasse og leverer projektledelsesressourcer til HO.</p> <p>En AU <i>teknisk chef</i>, der sætter den strategiske retning for AUs bygningsdrift, fastlægger fælles standarder og leverer controllingsressourcer til HO.</p>	<p>En bygningsansvarlig (BA) tilknyttet hvert HO.</p> <p>BA'eren arbejder strategisk med HOs bygningsmasse og fungerer som sparringspartner for dekanen. Varetager denne og HOs interesser ift. den centralt placerede driftschef for HO.</p> <p>Udmøntning, koordinering og standardisering sker via tværgående ledelsesfora – mellem den centrale driftsorganisation og HO.</p> <p>Dekanen har økonomiansvaret.</p>	Intet



<p><b>It</b> – model A</p> <p>Maksimal nærhed – fysisk og organisatorisk - til VIP. Varetagelse af service, support, rådgivning- og driftsopgaver tættest muligt på brugeren.</p>	<p>Fælles AU it-afdeling (AU-IT), der varetager AUs fællesløsninger (øk., stud.adm. system, infrastruktur mv.), ledet af vicedirektør. Suppleret med projektmodel med udlån af HO-medarbejdere til gennemførelse af AU fællesløsninger. Yderligere samarbejde mellem de fem søjler baserer sig på frivillighed, varetages gennem fælles it-chef-forum.  AU IT har budgetansvar for ressourcer til fælles løsninger.</p>	<p>It-org. på hvert HO. Enten ved konsolidering på HO-niveau, ved etablering af egen it-org. på større institutter eller ved placering af alle it-medarb. på institutter. Medarbejderne er under alle omstændigheder distribuerede. It-chef på hvert HO, der indgår i det fælles it-chef-forum. Lokalt budgetansvar på nær de afsatte midler til AU-IT.</p>	<p>Distribuerede medarbejdere</p>
<p><b>It</b> – model B</p> <p>Adskillelse af driftsopgaverne fra service, support og rådgivningsopgaver.</p>	<p>AU-IT varetager service, support og rådgivningsopgaver samt lokale driftsopgaver for fællesområdet.  AU-IT varetager driftsopgaverne, der samles i et begrænset antal driftspakker, som ex. anskaffelse og installation af hard- og software, fysisk og logisk sikkerhed samt vedligeholdelse og overvågning af kapacitetsudnyttelsen. Fælles projekter og udviklingsopgaver er forankret her. AU-IT har budgetansvar for fælles projekter og driftspakker.</p>	<p>It-afdelinger på hvert HO, under ledelse af it-chef, der varetager service, support, rådgivningsopgaver samt lokale driftsopgaver. Desuden varetager man drift af en eller flere driftspakker for hele AU. Ingen ansatte – men distribuerede – medarbejdere på institutterne.  Dekanen har budgetansvar for HO it-afdelinger.</p>	<p>Distribuerede medarbejdere</p>



	Etablering af <i>Driftspakker</i> , der under vicedirektørens ansvar sikrer, at driftsopgaverne udføres af de fem it-afdelinger (fælles + 4 HO-afdelinger) efter indgående underleverandøraftaler. Etablering af fælles virtuel <i>ServiceDesk</i> bemanded med medarbejdere fra de fem it-afdelinger.		
<b>It</b> – model C  Fokus på gevinster ved enstrenget ledelse, samlet prioritering af ressourcer og budgetter samt maksimering af rationaliseringsgevinster ved konsolidering af it-løsninger	AU-IT, ledet af vicedirektør, der varetager alle it-opgaver. Geografisk distribueret med en kundean-svarlig for hvert HO.  Fælles virtuel <i>ServiceDesk</i> bemanded med medarbejdere, der cirkulerer mellem opgaver hér og øvrige service- og driftsopgaver – svarende til model B.  Budgetansvaret samlet ét sted.	Distribuerede medarbejdere	Distribuerede medarbejdere
<b>HR – 1:</b> koncernmodel	AU-HR, ledet af vicedirektør, og organiseret i forskellige afdelinger, der beskæftiger sig med ex. organisationsudvikling, personalejura, arbejdsmiljø, løn-administration og kompetenceudvikling.  Suppleret med projektorganisation, der anvendes ved behov for tværgående indsatser.	Partnerteam med medarbejdere der er tilknyttet de fire HO (+ på Sjælland), som de servicerer på en lang række HR-faglige områder. Organisatorisk forankret i AU-HR.	Intet



<b>HR – 2:</b> institutmodel	<p>AU-HR, ledet af vicedirektør, og organiseret i afdelinger, der beskæftiger sig med ex. organisationsudvikling, personalejura, arbejdsmiljø, lønadministration og kompetenceudvikling.</p> <p>HR-teamchef, for hvert HO, med ansvar for koordinering af HR-partnerne på institutterne.</p> <p>Suppleret med projektorganisation, der anvendes ved behov for tværgående indsatser.</p>	<p>Servicecentre i Foulum, Århus og på Sjælland, der varetager administrationen af standardiserede produkter.</p> <p>Servicecentrene er tænkt som tværfaglige centre.</p>	<p>HR-partnere som sparringspartner for institutlederne. Varetager sammen med / på vegne af institutlederen personaleledelsesopgaver.</p> <p>HR-partneren trækker på AU-HR.</p>
<b>HR – 3A og 3B:</b> hovedområde-model	<p>AU-HR, ledet af vicedirektør, organiseret i afdelinger, der beskæftiger sig med ex. organisationsudvikling, personalejura, arbejdsmiljø, lønadministration og kompetenceudvikling.</p> <p>Suppleret med projektorganisation, der anvendes ved behov for tværgående indsatser.</p>	<p>HR-center på hvert HO med HR-partnere og HR-assistenten. De servicerer udvalgte bevillingshavere/institutledere.</p>	<p>Intet</p>
<b>HR – 4:</b> Geografisk model	<p>AU-HR, ledet af vicedirektør, organiseret i afdelinger, der beskæftiger sig med ex. organisationsudvikling, personalejura, arbejdsmiljø, lønadministration og kompetenceudvikling.</p> <p>Suppleret med projektorganisation, der anvendes ved behov for tværgående indsatser.</p>	<p>HR-centre i Foulum, Århus, Emdrup og Roskilde med tilknyttede HR-partnere og HR-assistenten, der servicerer udvalgte bevillingshavere/institutledere.</p> <p>HR-centrene servicerer på tværs af HO.</p>	<p>Intet</p>





<b>HR</b> - Arbejdsmiljø	HR-udvalgets indstilling rummer et særskilt afsnit vedr. arbejdsmiljøområdet. Det er udvalgets klare anbefaling, at den fremtidige organisering af dette område for så vidt angår den administrative del skal følge den organisering, man generelt vælger for HR ved AU.		
<b>Uddannelses-administrati-on</b>	Det er arbejdsudvalgets indstilling, at opgavesplittet mellem de administrative niveauer må ske tidsmæssigt tættere knyttet til overgange til STADS, da netop den uddannelsesadministrative systemunderstøttelse er afgørende for, hvordan opgaverne kan og skal løses. Det er udvalgets opfattelse, at man ved at lave opgavedelingen på nuværende tidspunkt i processen risikerer at kompromittere den fælles overgang til STADS. Arbejdsdelingen vil under alle omstændigheder følge principperne fastlagt i PADS.		
<b>Uddannelses-administrati-on – 1a</b>	Fælles uddannelsesadministration, ledet af vicedirektør, og organiseret med henblik på at løse store drifts- og udviklingsopgaver på tværs af alle studentertyper og populationer. Ansvarlig for den eksisterende og fremtidige systemmæssige understøttelse af de uddannelsesadministrative processer. Den uddannelsespolitiske støtte til den øverste uddannelsesledelse leveres af den fælles uddannelsesadministration.	Uddannelsesadministration på de enkelte HO, ledet af uddannelseschef, organiseret med overvejende fokus på koordination, kvalitet og udviklingsopgaver.  Dekanen har det overordnede ansvar for økonomi og administration.	Den overvejende del af uddannelsesadministrationen er placeret på institutniveau: sagsbehandling samt service/betjening af studerende, VIP og fagudvalg.
<b>Uddannelses-administrati-on – 1b</b>	Fælles uddannelsesadministration, ledet af vicedirektør, og organiseret med henblik på at løse store drifts- og udviklingsopgaver på tværs af alle studentertyper. Ansvarlig for den eksisterende og fremtidige systemmæssige understøttelse af de uddannelsesad-	Uddannelsesadministration på de enkelte HO, ledet af uddannelseschef, organiseret således, at den overvejende del af administrationen er placeret på HO.  Dekanen har det overordnede ansvar for økonomi og administration.	Kun service/betjening af studerende, VIP og fagudvalg.



	<p>ministrative processer.</p> <p>Den uddannelsespolitisk støtte til den øverste uddannelsesledelse leveres af den fælles uddannelsesadministration.</p>		
<b>Uddannelsesadministration - 2</b>	<p>Fælles uddannelsesadministration, ledet af vicedirektør, og organiseret, så alle administrative enheder er en del af den centrale administration evt. organiseret i forhold til hovedområde eller med hensyn til de geografiske udfordringer.</p> <p>Universitetsledelsen/direktøren har det overordnede ansvar for økonomien. Fakulteterne har ikke selvstændigt økonomisk ansvar for administration.</p>		
<b>Kommunikation - 1</b>	<p>Central kommunikationsafdeling, ledet af vicedirektør, der løser universitetsledelsesnære opgaver samt drift- og infrastrukturopgaver. Andre fællesadministrative afd. kan også have kommunikationsmedarbejdere.</p> <p>Den strategiske rådgivning af Uniled. foretages af pressechef samt den centrale kommunikationsenhed.</p> <p>Aktiviteter på tværs af HO organiseres i projekter, koordineret i Kommunikationsledelsen, der består af Uniledrepr. som formand, 4 kommunikationschefer,</p>	<p>Kommunikationsenheder på de enkelte HO, ledet af kommunikationschef, der har ansvaret for strategisk rådgivning af HO's ledelse samt løsning af forsknings- og undervisningsnære opgaver.</p> <p>Forsknings- og undervisningsnære opgaver, der går på tværs af HO tilrettelægges som projekter, og kan forankres på et HO – hvor det er mest hensigtsmæssigt.</p>	<p>Intet</p>



	<p>pressechef + vicedirektør. Kommunikationsledelsen udarbejder desuden oplæg til universitetsledelsen om konkrete kommunikationssatsninger og den generelle kommunikations- og brandingstrategi. Endelig defineres hér, hvilke opgaver der er universitetsledelsesnære og hvilke der er forsknings- og undervisningsnære.</p>		
<b>Kommunikation – 2</b>	<p>Central kommunikationsafdeling, ledet af vicedirektør. Desuden ansat kommunikationsmedarbejdere i andre fællesadministrative enheder. Afdelingen er opdelt i Serviceafdeling og (en mindre) projektleder- og rådgivningsenhed.</p> <p>Under vicedirektøren oprettes en daglig ledelse, med ansvar for at service- og projektafdelingen servicerer institutter og ledelse tilfredsstillende, samt en kommunikationsstrategisk ledelse, der varetages i samarbejde med fem chefrådgivere og projektchefen.</p> <p>Strategisk rådgivning af Uniled. foretages af de fem chefrådgivere, der er fysisk placeret i rektoratsbygningen. Hver dekan tildeles en chefrådgiver, der både knytter sig til dekanens horisontale som vertikale opgaver. Den femte chefrådgiver forestår rådgivning</p>	Intet	<p>Min. én fuldtidskommunikationsmedarbejder på alle institutter samt på udvalgte centre – dog muligt at deles om medarbejderne. Disse løser en række daglige forsknings- og undervisningsnære opgaver.</p> <p>Udviklingsopgaver og større projekter gennemføres som projekter med hjælp fra den centrale afdeling og under ledelse af en</p>



	ift. den interne og eksterne universitetspolitiske kommunikation.		projektchef.  Rådgivning af institutlederne foretages af den lokale kommunikationsmedarbejder.
<b>Kommunikation</b> – 3A + 3B	<p>Central kommunikationsafdeling, ledet af vicedirektør. Det nuværende AU Kommunikation reorganiseres, med en afdeling for hvert tværgående ansvarsområde samt en medieafdeling og en presseafdeling. Kommunikationsmedarbejderne fra de øvrige centraladministrative afdelinger flyttes til det reorganiserede AU Kommunikation.</p> <p>Kommunikationsledelsen udgøres af vicedirektøren samt de fire kommunikationschefer, der rådgiver den samlede uni.ledelse. Såvel den horisontale som den vertikale rådgivning koordineres her.</p> <p>Rådgivning om den daglige og universitetsledelsesnære politisk-strategiske kommunikation foretages af kommunikationscheferne, der har samme horisontale og vertikale ansvar som vedkommendes dekaner.</p>	<p>Kommunikationschef på hvert HO, der rådgiver dekanen omkring dennes horisontale og vertikale opgaver.</p> <p>To modeller: enten opbygges kommunikationssekretariater omkring kommunikationscheferne eller medarbejderne samles i den centrale afdeling.</p>	<p>Kommunikationsledere (seniorrådgivere) på institutniveau med ansvar for ét eller flere institutter, der primært arbejder strategisk og rådgivende men også udførende, herunder omkring det daglige kommunikationsarbejde.</p> <p>Der ansættes ikke egentlige kommunikationsmedarbejdere på institutniveau.</p>



<b>Myndighedsbetjening</b>	De fire modeller, der præsenteres, er ikke tænkt som udtømmende muligheder. Det er udvalgets vurdering, at den optimale løsning formentlig vil være en hybrid af de fremlagte modeller.		
<b>Myndighedsbetjening</b> - scenarie 1	Myndighedsbetjeningen forankres i et A/S under den erhvervsdrivende fond "Center for Erhvervsforskning – Fond".  Der etableres centralt en lille FBM-strategi-enhed i LED.	Lokal support på HO	Intet
<b>Myndighedsbetjening</b> - scenarie 2	Der etableres en separat koordinerende enhed for myndighedsbetjening, der ledes af vicedirektør, der samler ekspertisen på området og får ansvaret for at skabe rammerne for kontraktindgåelse m.m. + evt. budgetansvar, kvalitetssikring, markedsføring, udbudsovervågning, tilbudsgivning m.m.  Der etableres en følgegruppe (dekan + prodekaner), som fungerer som rådgivende gruppe for vicedirektøren. Der etableres en underliggende struktur.  Modellen kan baseres på cost drivere.	Lokal support på HO	Intet
<b>Myndighedsbetjening</b> - scenarie 3	Der etableres centralt en lille FBM-strategi-enhed i LED.	Kompetencecenter for myndighedsbetjening lokaliseret ved Faculty of Science & Technology – organiseret som selvstændigt center eller som en integreret del af	Intet



	<p>Etablering af gruppe (dekan + prodekaner), som får ledelsesmæssigt ansvar for den strategiske udvikling af AUs myndighedsbetjening.</p> <p>Betjening af universitetsledelsen i sager af strategisk karakter placeres i LED eller v/ kompetencecenteret. Opgaveporteføljen omfatter kontraktrelaterede emner og øvrige opgaver af tværgående karakter, f.eks. udvikling af fælles kvalitetsstandarder, synliggørelse og markedsføring samt tilbudsovervågning.</p>	<p>to eller flere institutter.</p> <p>Lokal support på alle HO - disse decentrale enheder skal være en administrativ faglig integreret del af kompetencecenteret.</p> <p>Modellen kan baseres på cost drive-re/aktivitetsbestemt.</p>	
<b>Myndighedsbetjening</b> - scenarie 4	<p>Der etableres centralt en lille FBM-strategi-enhed i LED.</p> <p>Enheden skal med bistand fra de lokale enheder sikre den øverste ledelses fokus på området samt håndtere myndighedsbetjeningens strukturelle og strategiske udfordringer. Enheden får desuden ansvaret for etableringen og driften af det interne netværk.</p> <p>Der etableres en gruppe (dekan + prodekaner), der får det ledelsesmæssige ansvar for den strategiske udvikling af universitetets myndighedsbetjening. Gruppen sekretariatsbetjenes af FBM-enheden i Ledelsessekretariatet.</p>	<p>Der etableres en koordinerende enhed for administration af myndighedsbetjening ved hvert HO. Enhederne kan eventuelt suppleres med tematiserede enheder inden for de fagområder, hvor AU har særlige kernekompetencer.</p> <p>Enhederne får ansvaret for kontrakter og aftaler samt fagrelaterede opgaver inden for kvalitetssikring, synliggørelse, branding, og overvågning af udbud og licitationer.</p> <p>Der etableres et netværk, som sikrer, at enhederne trækker på de samlede kompetencer inden for disse områder.</p>	Intet



## Ny økonomistyringsmodel

Arbejdsudvalget for Økonomi har analyseret Aarhus Universitets økonomistyringspraksis. Med henblik på at opnå de fordele og effekter, der er lagt op til i udvalgskommissorierne, har arbejdsudvalget på baggrund af bestyrelsesbeslutningen om ny fælles økonomimodel stillet forslag om en række grundlæggende og principielle ændringer til de eksisterende økonomistyringsmodeller. Disse principper danner også udgangspunkt for arbejdsudvalgets forslag til den fremtidige organisering af økonomifunktionen på universitetet.

1. Med afsæt i rammerne for AU etableres en aktivitetsbaseret økonomistyring
2. Tættere kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter
3. Projektøkonomistyring af den samlede økonomi
4. Rullende og flerårig økonomistyringshorisont
5. Standardiseret opgavevaretagelse.

## Referenceforhold

Den ovenstående skitsering af opgavefordelingen på administrative niveauer inden for de syv områder dokumenterer, at der fremover vil være en vis ujævnhed i, hvilke typer af administrative funktioner der placeres på de enkelte lag i organisationen. Den umiddelbare heterogenitet udspringer dog – som det også fremgår – af fagligt begrundelse overvejelser om, hvordan universitetets kerneydelser administrativt understøttes mest effektivt.

For at sikre den fornødne sammenhængskraft i den administrative struktur – og dermed fastholde og udbygge en effektiv anvendelse af de administrative ressourcer – skal der tilstræbes så enkel en ledelsesmæssig reference som muligt på tværs af den administrative struktur.

Arbejdsudvalgene har skitseret følgende overordnede modeller for referenceforholdene:

### ***Administrativ betjening – og referenceforhold - på institutniveau***

Overordnet må det konstateres, at arbejdsudvalgene ikke har udfoldet forholdene på institutniveau i samme omfang som forholdene i den resterende del af organisationen.

Af beskrivelserne udkrystalliserer der sig fire hovedmodeller:

- Der ansættes administrative medarbejdere på institutterne til varetagelse af specifikke administrative opgaver. Disse medarbejdere vil – enten direkte eller indirekte – have reference til institutlederen.
- En variation af denne model består i, at de institutansatte medarbejdere varetager opgaver for flere institutter.

- Der etableres servicecentre geografisk placeret på hovedområderne, som betjener institutterne og deres medarbejdere. Servicecentre kan have medarbejdere eller grupper af medarbejdere dedikeret til at varetage opgaver for det enkelte institut. Referenceforhold for disse medarbejdere vil blive behandlet i det følgende afsnit.
- Institutterne og deres medarbejdere trækker på ydelser fra de fællesadministrative afdelinger. Tilsvarende som ved træk fra ydelser fra servicecentre kan der være medarbejdere eller grupper af medarbejdere, der er dedikeret til at varetage opgaver for det enkelte institut. Medarbejderne i de centrale afdelinger refererer direkte eller indirekte til universitetsdirektøren.

Der skal være særligt fokus på administrativ betjening af centrene. På en række administrative forhold er de sammenlignelige med institutter, men det er vigtigt at være opmærksom på, at ikke mindst de store centre meget ofte har særlige behov af administrativ karakter, der lægger op til særlige løsninger f.eks. administration af store internationale projekter.

### ***Administrativ betjening – og referenceforhold - på hovedområdeniveau***

Som det også fremgår af afsnittet vedr. opgavefordeling på de enkelte administrative niveauer, har arbejdsudvalgene i særlig grad haft fokus på relationerne mellem det fællesadministrative niveau og hovedområdeniveauet. Det har ført frem til en række principielt forskellige modeller for referenceforholdene.

- Administrationen er hovedområdeopdelt, således at den, foruden en fællesadministrativ enhed, er opdelt i fire udførende administrative enheder. De ansatte på hovedområdeniveauet refererer direkte eller indirekte til dekanen.
- Der ansættes en særlig sagkyndig inden for visse områder (eksempelvis bygningsdrift, it, kommunikation) der fungerer som sparring for dekanen på det pågældende felt. Vedkommende refererer til dekanen. I forslagene fra arbejdsudvalgene er der peget på personer med specifik viden og indsigt i det pågældende område. Implementeringen af et sådant forslag er ikke uden problemer, da det vil være vanskeligt at sikre en optimal udnyttelse, både tids- og kompetencemæssigt, af de pågældende. I stedet vil det kunne være hensigtsmæssigt at tilknytte rådgivere til dekanerne, der er indsigtsfulde generalister, der, med assistance fra specialister i de fællesadministrative enheder, vil kunne rådgive dekanen på disse områder – og om nødvendigt sætte den konkrete rådgivning ind i en bredere sammenhæng.
- Der etableres servicecentre geografisk placeret på hovedområdeniveau, jf. ovenfor. Organiseringen heraf er ikke foldet ud i detaljer af arbejdsudvalgene, men der tænkes typisk på tværfagligt sammensatte centre, der vil kunne betjene et på forhånd afgrænset udsnit af brugerne på en lang





række administrative områder. Et servicecenter er typisk tænkt til at skulle betjene et geografisk – og ikke hovedområdeafgrænset – område. Medarbejderne refererer direkte eller indirekte til vicedirektøren.

### ***Referenceforhold på fællesområdeniveau***

Medarbejdere på fællesområdeniveau vil være ansat under vicedirektøren med reference hertil. Det inkluderer også referenceforholdene for medarbejderen i de modeller, hvor der arbejdes med centrale administrative afdelinger med distribuerede medarbejdere på hovedområde- eller institutniveau.

### **Geografiske udfordringer og kritisk masse i opgaveløsningen**

Arbejdsudvalgene er endvidere bedt om at fremkomme med forslag til, hvordan de geografiske udfordringer kan håndteres i en reorganiseret administration. Dette aspekt hænger snævert sammen med en anden udfordring, nemlig at sikre kritisk masse i opgaveløsningen.

Arbejdsudvalgene har alle forholdt sig eksplicit til disse to forhold. Nedenfor gennemgås forslagene fra de enkelte arbejdsudvalg. Som det fremgår, er håndteringen af disse udfordringer for mange af udvalgenes vedkommende en integreret del af de løsningsforslag, der er fremlagt.

***Arbejdsudvalget for Økonomi:*** Integreret del af udvalgets forslag til modeller.

***Arbejdsudvalget for Bygningsdrift:*** Foreslår anvendelse af en ”entreprenørmodel”, hvorved et hovedområde lokalt kan drifte bygninger for et andet hovedområde på baggrund af en aftale.

***Arbejdsudvalget for It:*** Integreret del af udvalgets forslag til modeller.

***Arbejdsudvalget for HR:*** Integreret del af udvalgets forslag til modeller.

***Arbejdsudvalget for Uddannelsesadministration:*** Udvalget foreslår, at der udarbejdes et katalog af mulige løsninger – og eksisterende services og elektroniske ressourcers tilstedeværelse forskellige steder på universitetet til inspiration for alle, når der opstår konkrete geografiske udfordringer.

Udvalget antager at særligt campus Emdrup udgør en geografisk udfordring for det samlede universitet, og at der vil være behov for uddannelsesadministrative medarbejdere fra alle tre niveauer på campus Emdrup. Organiseringen bør ske efter princippet om distribueret ledelse.



**Arbejdsudvalget for Kommunikation:** Integreret del af udvalgets forslag til modeller.

**Arbejdsudvalget for Myndighedsbetjening:** Arbejdsudvalget anfører, at placering af det fælles sekretariat kan først besluttes, når institutstrukturen er på plads. Vigtigt, at der opretholdes en mindre administrativ støtte ved de lokale enheder, som arbejder med myndighedsbetjening, samt at der er fokus på tilstedeværelsen i København af hensyn til den politiske interessevaretagelse.

### **Flytning af arbejdsopgaver mellem vicedirektørområderne**

Som et særligt forhold, der kun i mindre omfang har direkte konsekvenser for de principielle overvejelser omkring den fremtidige organisering af administrationen på Aarhus Universitet, blev arbejdsudvalgene bedt om at overveje opgaver, der med fordel kan flyttes mellem de eksisterende vicedirektørområder.

Kun nogle af arbejdsudvalgene har foreslået flytning af arbejdsopgaver mellem vicedirektørområderne. Disse vil i den kommende tid drøftet mellem de involverede områder og universitetsledelsen.

### **Det videre arbejde**

Flere af arbejdsudvalgene har tilbudt at arbejde videre med præcisering og raffinering af den administrative model, universitetsledelsen måtte beslutte sig for. Mere konkret har IT-arbejdsudvalget noteret, at udvalgskommissorierne efter deres opfattelse har vist sig ikke at indeholde den nødvendige afklaring af to centrale præmisser for den administrative organisering, nemlig det overordnede ledelsesophæng og pengestrømmenes vej. De formulerer derfor to spørgsmål til arbejdsgruppen (s. 29): 1. Hvordan ønskes det overordnede ledelsesophæng mellem de administrative enheder og universitetsledelsen struktureret? og 2. Hvordan ønskes pengestrømmene i forhold til de administrative enheder struktureret? Tilsvarende har udvalget for myndighedsbetjening stillet sig til rådighed for at konkretisere forslagene når den faglige organisering er på plads, idet den i højre grad har såvel interne som eksterne hensyn at varetage.

Efter universitetsledelsens beslutning herom, der bl.a. vil basere sig på økonomiudvalgets forslag til ny økonomistyringsmodel, bør der finde en viderebearbejdning sted af arbejdsudvalgenes forslag.

I det videre arbejde bør der også – med udgangspunkt i universitetsledelsens beslutning om den fremtidige administrative struktur – ske en yderligere kvalificering af de gennemførte opgørelser af de personalemæssige ressourcer,



der anvendes på de enkelte administrative områder. En række af arbejdsudvalgene har nævnt, at deres opgørelser er behæftet med vis nogen usikkerhed. Mest eksplicit er arbejdsgruppen vedr. uddannelsesadministration, der opfordrer styregruppen til at bidrage med tanker og ideer til kvalificering af opgørelsen af ressourcerne i uddannelsesadministrationen med henblik på at opgørelsen gentages i forbedret version og kommer til at udgøre et fælles grundlag for forståelsen af ressourcebehov og -træk i forbindelse med uddannelsesadministration.

---

Endelig er det arbejdsgruppens anbefaling, at udrulning og implementering af beslutningerne om den nye administrative organisation sker efter en fælles model på tværs af vicedirektørområderne.

---

Denne rapport rummer en overordnet, samlet præsentation af arbejdsudvalgenes anbefalinger. Derimod er der ikke udarbejdet en egentlig indstilling om den fremtidige organisering af administrationen på Aarhus Universitet. Beslutning herom indgår i den samlede præsentation af beslutningen om den fremtidige faglige og administrative struktur bliver præsenteret den 9. marts 2011.

---

---



## **Bilag 1 – Arbejdsgruppens kommissorium og baggrund:**

### **Organisering af administrationen på AU**

#### ***Baggrund***

Med udgangspunkt i AU-bestyrelsens godkendelse den 17. juni 2010 af rektoratets indstilling vedrørende den faglige udviklingsproces og den deraf følgende rekonstruktion af AU's ledelse og organisation nedsættes en arbejdsgruppe, der skal fremkomme med forslag til den fremtidige organisering af administrationen på Universitetet.

Ifølge den besluttede tidsplan skal kommissorium og rammer for arbejdet fastsættes i juni 2010. Nedsættelse af arbejdsgruppen skal ske august 2010, hvorefter analyse og udkast til rapport forudsættes gennemført i perioden august 2010 – januar 2011, hvor ny administrativ struktur drøftes og besluttet februar 2011.

#### ***Arbejdsgruppe- og udvalgsarbejdet***

Rektoratet har anmodet dekanerne om at indmelde forslag til repræsentation i den administrative arbejdsgruppe. Dekanerne har indmeldt administrationscheferne med undtagelse af Svend Hylleberg, som har stillet sig selv i forslag.

Der indstilles følgende personer til arbejdsgruppen:

Jørgen Jørgensen (fm), Svend Hylleberg, Niels Damgaard Hansen, Per Lindblad Johansen, Anders Roed og Søren Trangbæk med sekretariatsbetjening fra ledelsessekretariatet.

Som det fremgår, vil de fremtidige fire hovedområder således være repræsenteret ved et medlem hver.

Baggrunden for den antalsmæssigt meget snævre arbejdsgruppe skal ses i følgende forslag til tilrettelæggelse af arbejdet.

Under hensyntagen til kommissoriet, se senere, nedsættes udvalg, der skal kulegrave hvert af følgende områder:

- Økonomi
- Bygningsdrift
- IT
- HR
- Studieadministration
- Kommunikation



- Myndighedsbetjening
- Betjening af rektorat og universitetsledelse, herunder tværgående opgaver

Der skal foretages en opgaveafgrænsning, således at alle relevante områder dækkes i udvalgsarbejdet, herunder administrativ støtte til de tværgående, rådgivende fora.

Hvert udvalg nedsættes med pågældende vicedirektør som formand og med relevant deltagelse af repræsentanter fra hovedområderne. Fsa. udvalget vedr. myndighedsbetjening forudsættes Ole Bjørn Hansen at være formand. Arbejdet med ledelsesbetjeningen foregår dog i et samarbejde mellem rektorat og ledende medarbejdere i fællesadministrationen med inddragelse af øvrige relevante personer.

Det forudsættes, at udvalgene finder en arbejdsform, som sikrer, at alle relevante interessenter inddrages og høres. Ikke nødvendigvis ved medlemskab af udvalgene, men f.eks. ved temadage, dialogmøder, fokusgruppeinterviews og site visits.

Udvalgene forudsættes desuden at kortlægge ”sammenlignelige forhold” uden for AU. F. eks. på danske og udenlandske universiteter og andre videnstunge virksomheder.

Den overordnede arbejdsgruppe fungerer som styregruppe og sikrer ligeledes orientering af og inddragelse af medarbejderrepræsentanter.

Styregruppen orienterer på de månedlige møder mellem administrationscheferne og FALK-kredsen om fremdrift i arbejdet.

Tidsplan: Arbejdsgruppen afholder første møde i august måned 2010. Til dette møde fremlægges forslag fra vicedirektørerne om personsammensætning af de respektive arbejdsudvalg, således at disse kan igangsætte arbejdet hurtigst muligt.

Arbejdsgruppen – ved formanden – aflægger statusrapport på universitetsledelsesmøderne i september, november og december måned 2010. Afrapportering foregår som tidligere nævnt i januar 2011.

### ***Kommissorium for arbejdsgruppen***

Universitetsledelsen har i foråret og forsommeren 2010 drøftet diverse udkast til ”Principper for den administrative struktur”. På den baggrund opstilles følgende forslag til kommissorium:



”Der nedsættes en arbejdsgruppe, som får til opgave senest januar 2011 at fremkomme med forslag til den bedst mulige organisering af administrationen på Aarhus Universitet.

Baggrunden herfor er beslutning i AU’s bestyrelse den 17. juni 2010 om den faglige udviklingsproces, hvorved Universitetets organisation og ledelsesforhold ændres markant.

Herunder er det væsentligt, at antallet af hovedområder reduceres fra 9 til 4, og at dekanerne får ændrede kompetence- og ansvarsforhold med større vægt på overordnede og tværgående ledelsesopgaver, herunder strategisk ledelse samt sikring af interdisciplinært samarbejde på hele AU. Samtidig påregnes ændringer i underliggende organisatoriske enheder, først og fremmest sammenlægninger af institutter. Afklaring heraf sker sideløbende med arbejdet med den administrative reorganisering. Tilrettelæggelsen af AU’s samlede administration skal understøtte den besluttede fremtidige ledelses- og organisationsmodel. Udgangspunktet er således fælles opgaveløsninger, naturligvis med mulighed for nødvendige specialtilpasninger.

Endvidere forudsættes arbejdet i arbejdsgruppen at nyde gavn af det gennemførte og igangværende arbejde i den administrative forandringsproces på AU.

Arbejdsgruppens arbejde består i at fremkomme med forslag til en organisering af AU’s administration, der sikrer:

- Professionel betjening på højt serviceniveau af ”brugere”, der forsker, underviser, sikrer videnspredning, studerer, osv.
- Sikker, proaktiv og sammenhængende ledelsesbetjening på alle niveauer
- Ansvarlig og sikker administration af Universitetets midler
- En rationel og effektiv anvendelse af administrative og andre ressourcer

Det forudsættes endvidere, at de administrative opgaver løses via standardisering og digitalisering i videst muligt omfang og med hensyntagen til kritisk masse – dog med skyldig hensyn til geografiske forhold.”

AU, den 16. august 2010  
Jørgen Jørgensen