

Forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen

Universitetsledelsen den 15. august 2014
Aarhus Universitet

Den 13. november 2013 tiltrådte bestyrelsen universitetsledelsens plan om at iværksætte opfølgning på den faglige udviklingsproces. Målet var at få identificeret og håndteret de betydende problemfelter, som universitetet står med efter de store reorganiseringer.

Hermed fremlægger universitetsledelsen forslag til beslutninger til håndtering af de identificerede problemfelter på Aarhus Universitet.

Forslaget er blevet til på baggrund af en grundig intern analyse med hovedfokus på problemer inden for ledelsesdelegering og -nærvær, organisatorisk indretning af fakulteterne samt den administrative understøttelse. Analysen er gennemført af en intern ekspertgruppe med omfattende inddragelse af medarbejdere og studerende. Ekspertgruppens rapport er kommenteret af et analysepanel bestående af medarbejdere og studerende. Analysepanelet har tilsluttet sig ekspertgruppens hovedkonklusioner og peger på behovet for at implementere en inddragende ledelsespraksis og bedre udnyttelse af mulighederne for hensigtsmæssig formel og reel ledelsesdelegering. Ekspertgruppens analyse rummer endvidere en bekræftelse af, at det er vigtigt, at universitetet fremstår som et samlet hele, men understreger samtidig, at det i højere grad skal kombineres med stærke, fagligt meningsfulde decentrale enheder og rummelighed overfor universitetets bredde.

Ønsket om at skabe de bedste betingelser for at sikre en stærk faglighed og høj kvalitet i universitetets kerneydelser er sammen med respekt for universitetets diversitet og behov for fleksibilitet grundlæggende for forslagene i dette dokument. Disse omfatter konkrete forslag til ændringer inden for ledelsesdelegering og -nærvær, medinddragelse, kommunikation, organisatorisk indretning af fakulteterne og administrativ understøttelse. Forslagene ændrer ikke ved universitetets overordnede organisering i fire fakulteter og enhedsadministrationen, da universitetsledelsen ønsker at bevare robustheden overfor de stigende eksterne krav. En robusthed der, sammen med høj faglig kvalitet, er afgørende for, at universitetet fortsat kan fastholde og forbedre sit udgangspunkt som et internationalt anerkendt forskningsintensivt universitet.

Forslaget er i høring fra den 15. august til den 19. september 2014, hvorefter universitetsledelsen fremlægger de endelige beslutninger og en plan for den videre proces.

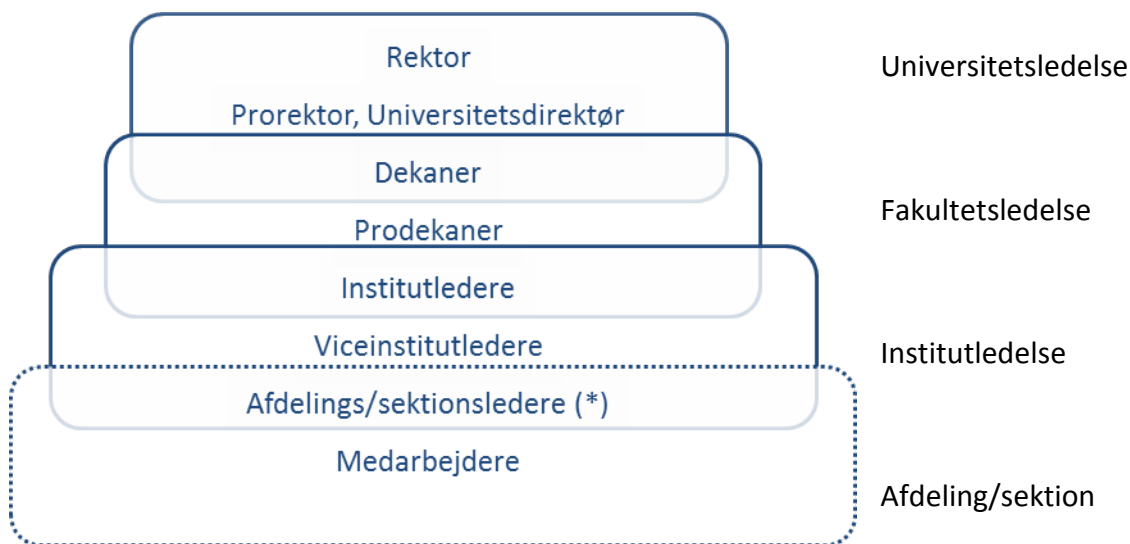
Indholdsfortegnelse

- I. Ledelsesdelegering og nærvær
 - A. Økonomi og budget
 - B. Ansættelser
- II. Medinddragelse
- III. Organisatorisk indretning af fakulteterne
- IV. Kommunikation
- V. Administrativ understøttelse

I. Ledelsesdelegering og nærvær

Der skal ske en bedre og reel medinddragelse af medarbejderne og de studerende i centrale beslutningsprocesser. En inddragende ledelsespraksis forudsætter blandt andet en ledelsesstreng, der agerer sammenhængende på baggrund af klare roller og beføjelser. Derfor foreslås, at der etableres ledelsesteams på alle niveauer i organisationen med klare beføjelser og beslutningskompetencer. Som det fremgår af figuren nedenfor, lægges der op til, at den enkelte leder også deltager i ledelsen af niveauet lige over. Hensigten er at inddrage lederen i beslutninger, der påvirker hele enheden og samtidigt sikre, at beslutninger på f.eks. fakultetsniveau tages på bedst muligt informeret grundlag i forhold til institutniveauet. Herved sikres sammenhængen på tværs af organisationen samt øget inddragelse af en bredere gruppe.

Skitse af ledelsesniveauer på AU med angivelse af de forskellige ledelsesteams:



() Behovet for underinddeling eksisterer ikke på alle institutter, så her skal der være fleksibilitet i forhold til underorganisering. Denne bør afklares på institutniveau med inddragelse af medarbejderne. Herudover eksisterer der på AU adskillige enheder (store centre, nationale centre og skoler), som har institutlignende karakter. Disse enheder betragtes i ovenstående figur som institutter.*

- Universitetsledelsen består af rektor, prorektor, universitetsdirektør og de fire dekaner. Universitetsledelsen udarbejder universitetets overordnede mål og budget, der godkendes af AU's bestyrelse. Universitetsledelsen godkender fakulteternes og administrationens budgetter og aftaler deres resultatmål. Herudover behandles emner, der er fælles for hele universitetet.
- Fakultetsledelsen består af dekan, prodekaner og institutedere. Fakultetsledelsen udarbejder fakultetets overordnede mål og budget, godkender institutternes budgetter og aftaler deres

resultatmål. Fakultetsledelsen fastlægger budgettet for fakultetets administrative center. Herudover behandles emner, der er fælles for hele fakultetet.

- Institutledelsen består af institutlederen, viceinstitutlederne og eventuelt afdelings/sektionslederne. Institutledelsen udarbejder med inddragelse af de relevante medarbejdere instituttets budget og aftaler resultatmål, hvor dette er nødvendigt. Hvor der eksisterer afdelinger/sektioner med økonomiansvar, godkender institutledelsen deres budgetter og aftaler deres resultatmål. Herudover behandles emner, der er fælles for hele instituttet.

En vigtig forudsætning for reel medinddragelse er en højere grad af uddelegering af beslutningskompetence til det lokale ledelsesniveau for derved at skabe et tilstrækkeligt decentralt ledelsesrum. Endelig er ledelsens nærvær og synlighed afgørende. Dette forudsætter, at de store institutter og andre enheder skal have en passende underorganisering i afdelinger eller sektioner, der muliggør både nærvær og reel inddragelse. Alle ledere skal være synlige og nærværende i de faglige eller administrative miljøer, som de har ansvar for. Medlemmerne af universitetsledelsen skal være mere synlige og nærværende på fakulteterne og skal gennem dialog bidrage til udveksling af ideer, argumenter og synspunkter samt sikre rettidig inddragelse.

Derfor foreslås, at

- Dekanerne uddelegerer ansvar til institutlederne, og at de sammen med institutlederne identificerer, hvilke områder, det er relevant at uddelegere. Hensigten er at styrke institutledernes ledelsesrum og derved styrke deres muligheder for at inddrage medarbejderne. (På institutter med store afdelinger/sektioner skal institutlederne sammen med afdelingslederne identificere på hvilke områder, de kan uddelegere ansvar til afdelings/sektionslederne). Uddelegeringen er især vigtig, hvad angår økonomi, ansættelser og afskedigelser, da disse er centrale for institutternes og de faglige enheders dagligdag. Omtales yderligere i de næste to afsnit
- Universitetsledelsen, herunder specielt dekanerne, skal sammen med prodekanerne identificere på hvilke områder, yderligere ansvar kan delegeres til prodekanerne i forbindelse med deres opgaver i de tværgående aktiviteter med henblik på at fremme beslutningskraften i faglige spørgsmål. På baggrund heraf træffer universitetsledelsen beslutning om prodekanernes rolle og ansvar for de tværgående aktiviteter
- For de fakulteter, hvor det giver faglig mening, flytter dekanerne og fakultetssekretariatet (tidligere dekansekretariatet), ud af bygning 1430/1431 (Ndr. Ringgade 1, 8000 Aarhus C) og etablerer sig i lokaler i de faglige miljøer. Dekanerne vil fastholde enkelte kontorer i bygning 1430/1431 af hensyn til deres deltagelse i møderne i universitetsledelsen

A. Økonomi og budget

Behovet for inddragelse af institutlederne i fakultetsledelsen hænger nøje sammen med den valgte økonomimodel på AU, hvor institutterne er de bærende økonomiske enheder. Institutlederne skal løbende have adgang til klare og fuldstændige økonomirapporter. Instituttets andel af finanslovsindtægter og eksterne indtægter skal fremstå klart og udspecificeret, så instituttet kan følge indtjeningen nøje og påvirke denne gennem sine aktiviteter. Det samme gælder udgifterne, herunder ikke mindst de administrative udgifter til det administrative center og til fællesadministrationen samt udgifterne til universitetsledelsens pulje og andre fællesudgifter. Det er afgørende for institutterne at have fuldt indblik i og kontrol over deres økonomi. Derfor skal der være fuld åbenhed på dette område.

Uddelegeringen af økonomiansvar baseres derfor på følgende centrale principper:

- a. Fuld transparens omkring fakultetets og institutternes indtægter og udgifter
- b. Muligheden for gennem instituttets aktiviteter at kunne understøtte udvikling af høj faglig kvalitet og forbedre indtjeningen
- c. Fakultetet fungerer som en solidarisk økonomisk enhed, hvor fakultetsledelsen har fælles ansvar for, at alle institutter kan drive deres aktiviteter forsvarligt

Herudover er det vigtigt, at institutterne, fakulteterne og universitetet kan planlægge økonomien over en længere tidshorisont.

Det foreslås derfor, at uddelegeringen af økonomiansvar baseres på følgende punkter:

- I alle økonomiske enheder arbejdes med fire-årige budgetter
- Institutternes overordnede budgetter og deres resultatkrav fastlægges af den samlede fakultetsledelse
- Fakultetsledelsen beslutter fordelingen af midler til fællesfakultære formål som fx økonomisk udligning mellem institutterne, idet deres grundvilkår er forskellige. Der sikres et økonomisk ledelsesrum på fakultetsniveau til strategiske tiltag og risikodækning
- Fakultetsledelsen beslutter, hvilken andel af institutternes indtægter (fx STÅ-indtægter, færdiggørelsesbonus, basismidler og kontraktmidler), der føres direkte videre til institutterne og efter hvilke principper. Herigennem skal institutterne sikres mulighed for at forbedre indtjeningen og udvikle høj kvalitet i instituttets kerneydelser
- Økonomimodellen for det enkelte fakultet skal sikre fuld transparens af alle fakultetets og institutternes indtægter og udgifter

B. Ansættelser

En vigtig forudsætning for inddragelse er, at institutterne får mere indflydelse på ansættelsesprocesserne, og at institutledelserne inddrager videnskabelige medarbejdere ved ansættelser i videnskabelige karrierestillinger (som adjunkt, forsker og tenure track-stillinger) samt ved ansættelser af lektorer, seniorforskere, seniorrådgivere og professorer. Herudover skal institutledelsen inddrage relevante medarbejdere ved ansættelse af teknisk-administrativt personale.

Derfor foreslås, at

- Fakultetsledelsen skal sikre effektive procedurer for ansættelser, der klart beskriver ansvarsfordeling, kvalitetsmål og ansættelseskriterier. Procedurerne skal forelægges Akademisk Råd og de relevante institutfora. Procedurerne skal desuden respektere nedenstående punkter
- Institutledelsen har inden for rammen af instituttets godkendte budget ansvaret for alle TAP- ansættelser på deres institut
- Institutledelsen har inden for rammen af instituttets godkendte budget ansvaret for ansættelser af VIP-personale i tidsbegrænsede stillinger på deres institut bortset fra karrieremæssige stillinger som adjunkt, forsker og tenure track
- Institutledelsen kan inden for rammen af instituttets godkendte budget og i overensstemmelse med instituttets strategi iværksætte opslag af nye stillinger som adjunkt, forsker, tenure track- stilling, lektor, seniorforsker, seniorrådgiver og professor. Forud for opslaget er institutledelsen forpligtiget til at rådføre sig om opslaget med instituttets lektorer, seniorforskere og professorer – eller en undergruppe heraf. Undergruppen skal være bredt sammensat
- Institutledelsen nedsætter bedømmelsesudvalg efter fakultetets retningslinjer. Inden nedsættelsen rådfører institutledelsen sig med gruppen, der er nedsat i forbindelse med opslaget
- Institutledelsen tager beslutning om udvælgelse af kandidater til ansættelsessamtaler og iværksætter disse, når bedømmelserne er modtaget. En repræsentant fra fakultetsledelsen kan eventuelt deltage i samtalerne
- Institutledelsen rådfører sig, inden der sendes en indstilling til dekanen om ansættelse, med gruppen, der er nedsat i forbindelse med stillingsopslaget
- Dekanen påser, at stillingsbedømmelse sker efter de fastsatte regler og afgør, om indstillingen om ansættelse kan tiltrædes

II. Medinddragelse

De eksisterende rammer for medinddragelse skal udnyttes bedre. Medarbejdere og studerende skal inddrages så tidligt som muligt i beslutningsprocesserne, således at mulighederne for at komme med synspunkter, inden beslutninger træffes, øges. Der foreslås at oprette enkelte nye formelle organer rettet mod inddragelse af de studerende, således at de studerende bliver involveret i forhold, der vedrører studier, uddannelser og studiemiljø. En hovedindsats bliver at skabe mere rum for reel medinddragelse af fx de akademiske råd og institutfora, så de i højere grad kan fungere som idegeneratorer.

Derfor foreslås, at

- Den enkelte dekan i samråd med formanden for det akademiske råd tager beslutning om, hvorledes rådet i højere grad kan inddrages i planlægning, gennemførelse og opfølgning på rådsmøderne, samt hvorledes det sikres, at det akademiske råd får mulighed for at diskutere væsentlige kommende beslutninger forud for, at beslutningen træffes. Herudover skal det besluttes, hvorledes gode ideer og input fra rådene kommer videre til universitetsledelsen. Beslutningerne for de fire fakulteter rapporteres på de akademiske råds seminar i november 2014
- Institutlederen tager i samråd med medarbejdere, studerende og de valgte samarbejdsorganer på institutniveau beslutning om, hvordan instituttets valgte samarbejdsfora kan inddrages i højere grad. Beslutningerne vil afspejle lokale behov og lokale forskelle, men fokus skal være på rettidig inddragelse og bedre vidensgrundlag for medarbejderne
- Institutlederne er ansvarlig for afholdelse af medarbejdermøder (mindst 2 pr. år) og skal gøre medarbejderne bekendte med instituttets kvartals-forecasts og budget
- De to nye bånd skal, som en del af deres organisering, fremlægge forslag om, hvordan medarbejdere og studerende sikres indsigt og medinddragelse i arbejdet
- Universitetsledelsen mødes med de studenterpolitiske organisationer og drøfter, hvordan studerende og ph.d.-studerende kan inddrages bedre i de beslutningsprocesser, der har betydning for dem. En mulighed vil være at nedsætte et organ med deltagelse af de studenterpolitiske organisationer og medlemmer af universitetsledelsen med henblik på at diskutere studiemiljø, undervisningsevaluering samt gensidig informere om, hvad parterne ser af kommende opgaver, og hvorledes vi bedst samarbejder om at løse dem. Derudover kan det være frugtbart med udvalg på fakultetsniveau, hvor dekanen mødes regelmæssigt med studerende og ph.d.-studerende. Endelig er det væsentligt at diskutere studienævnenes og ph.d. udvalgenes rolle

Eventuelle ændringer i samarbejds- og arbejdsmiljøorganerne afventer en forestående evaluering og er derfor ikke medtaget her.

III. Organisatorisk indretning af fakulteterne

På baggrund af Ekspertgruppens rapport, Analysepanelets anbefalinger og de indkomne bidrag til problemanalysen@au.dk er der grund til at kigge nærmere på den nuværende institutstruktur og den interne organisering af institutterne. På nuværende tidspunkt trives medarbejdernes faglige identitet ikke over hele universitetet. Det bunder i mange og forskelligartede forhold, der varierer fra fakultet til fakultet, men det står helt klart, at ikke alle institutter opleves som hensigtsmæssige faglige enheder af medarbejderne. Det fremgår også klart – ikke mindst af Analysepanelets kommentarer, at skønt der er behov for et eftersyn af institutstrukturen, er det væsentligt, at der ikke drages forhastede konklusioner, og at ændringer diskuteres i en inddragende proces.

Derfor foreslås, at

- Et eftersyn af institutstrukturen på alle fakulteter med det formål at sikre en hensigtsmæssig institutorganisering, der understøtter faglighed og samarbejde. Studienævnsstrukturen inddrages i eftersynet bl.a. med henblik på at styrke de studerendes indflydelse. Dekanerne bliver ansvarlige for eftersynet på deres fakultet, som skal være afsluttet ved udgangen af 2014

Eftersynet skal sikre motivation og medbestemmelse om institutorganiseringen/institutstrukturen og skal:

- a) Være bredt inddragende
- b) Gives den nødvendige tid
- c) Ske under afvejning af andre igangværende processer som fx APV-opfølgning, forsknings- og uddannelsesopgaver og det økonomiske grundlag

Desuden foreslås, at

- Såfremt eftersynet resulterer i et forslag om ændringer af institutstrukturen eller den interne institutorganisering, skal der med inddragelse af medarbejdere udarbejdes en tids- og procesplan, der angiver, hvorledes ændringen kan implementeres

I forbindelse med eftersynet skal dekanerne redegøre for, hvordan faglighed og sammenhængskraft på institutterne vil blive sikret fremadrettet.

Endelig foreslås, at

- Dekanerne for AR, ST og BSS i forbindelse med eftersynet i særlig grad skal have fokus på følgende opgaver:
 - a) AR: Medarbejdere på *Institut for Uddannelse og Pædagogik* (IUP) har i kommentarerne til Ekspertgruppens rapport argumenteret for en mere fleksibel intern organisering bl.a. på baggrund af, at instituttet har et særligt behov for synlighed overfor eksterne samarbejdspartnere. Mulighederne for at understøtte IUP's særlige faglige og organisatoriske behov indenfor fakultet og for at styrke instituttets eksterne profilering skal udredes og så vidt muligt tilgodeses
 - b) ST: *Ingeniøraktiviteterne* har et særligt behov for klar struktur og synliggørelse blandt erhvervspartnere og potentielle ansøgere. Derfor skal de konkrete profileringsbehov afdækkes og så vidt mulig tilgodeses
 - c) BSS: *Business-aktiviteterne* har et særligt behov for synliggørelse blandt erhvervspartnere og uddannelsesøgende. Derudover har en større gruppe medarbejdere på Institut for Økonomi udtrykt bekymring for, at business-uddannelserne ikke er synlige nok. Analysen skal derfor afdække, hvorvidt der er behov for strukturelle ændringer af hensyn til business-uddannelserne og om profileringen af dem veltilrettelagt. Afgørelsen på den igangværende EQUIS-akkreditering skal medtages i analysen

IV. Kommunikation

Ekspertergruppens rapport og analysepanelets anbefalinger peger på behovet for at forbedre især ledelsens kommunikation med medarbejderne, så den bliver båret af dialog og bidrager til udveksling af ideer, argumenter og synspunkter samt sikrer rettidig inddragelse. I øjeblikket opleves universitetsledelsens kommunikation ofte som uargumenteret eller som ude af kontekst i forhold til medarbejdernes hverdag. Samtidig har institutlederne ofte svært ved at tage ejerskab for ledelsesbeslutninger, fordi de enten ikke oplever sig inddraget i beslutningerne eller mangler tilbagemeldinger på de mange hørings svar, som institutterne afgiver. Derfor skal der arbejdes målrettet med inddragende ledelseskommunikation på alle niveauer. Hvad angår den eksterne kommunikation efterspørges en større synlighed af fakulteter, institutter og fag og større respekt for det faglige indhold i de budskaber, der formidles.

Derfor foreslås, at

- Kommunikationsstrategien og -praksis revideres, således at den interne kommunikation i højere grad baserer sig på dialog og udveksling af ideer og argumenter. Den eksterne kommunikation skal have et tydeligere fagligt fokus. Revideringen skal ske med inddragelse af medarbejdere og studerende
- Universitetets hjemmeside revideres grundlæggende med henblik på øget brugervenlighed for både interne såvel som eksterne brugere
- Brandingstrategien revideres fra bunden og skal have et nyt navn. Der skal gøres op med den nuværende praksis med nedtoning af decentrale enheder, således at profilering tvangsfrit kan ske på universitets-, fakultets-, institut- eller centerniveau. Revideringen skal ske med inddragelse af medarbejdere og studerende
- Der etableres større fysisk nærhed mellem de kommunikationsansvarlige, de videnskabelige medarbejdere og den lokale ledelse

V. Administrativ understøttelse

Der er behov for simplificering af den administrative organisation, som opleves kompleks og uflexibel i forhold til lokale, faglige behov. Specielt ønskes der øget fokus på brugernærhed og prioritering af administrative ydelser. Samarbejdsmulighederne på tværs af administrationen skal forbedres, og der skal være sammenhæng i administrationen på tværs af universitetet gennem opretholdelse af enhedsadministrationen kombineret med en betydelig grad af fleksibilitet overfor lokale, faglige behov. Den administrative støtte skal basere sig på et bredere kvalitetsbegreb, der omfatter både fagprofessionalisme, stor lokal viden, hurtig reaktion og sammenhængende administration. Derudover skal der skabes en højere grad af forståelse for såvel det samlede universitets som det enkelte fakultets administrative behov. Endelig skal den administrative økonomimodel gøres fuldt transparent, så balancen mellem betaling og ydelser kan forventningsafstemmes. Ændringerne af den administrative struktur skal ske i samarbejde med samarbejdssystemet og i dialog med de berørte medarbejdere.

Derfor foreslås, at

- Administrationscheferne overtager det ledelsesmæssige herunder det personalemæssige ansvar for de administrative centre (hidtidige front office), så der skabes bedre sammenhæng mellem betaling og ydelser. Administrationscheferne refererer både til universitetsdirektøren og til den relevante dekan, og hun/han skal være i tæt løbende dialog med dekanerne og institutlederne om de konkrete ydelser. Referencen til dekanen sikrer, at fakultetet har kontrol over udgifterne til det administrative center, og referencen til universitetsdirektøren sikrer sammenhæng på tværs af AU samtidig med, at de lokale behov tilgodeses. Administrationschefen skal fortsat indgå i universitetsdirektørens ledelsesteam sammen med vicedirektørerne men fremover i en mere ligeværdig rolle. Betegnelsen "front office" skal ikke bruges længere, idet hele den brugernære administration fremadrettet benævnes "administrativt center"
- Beslutning om den mest optimale fysiske placering af de enkelte medarbejdere i det administrative center tages lokalt af institutlederen, dekanen og administrationschefen under hensyntagen til opgaveløsning, fagprofessionalisme og økonomi. Den konkrete dialog om hvilke opgaver, der skal løses i relation til institutterne og samarbejdet mellem det administrative center og institutsekretariatene, skal ligeledes aftales lokalt mellem institutlederen, administrationschefen og dekanen
- Fakultetsledelsen beslutter i dialog med administrationschefen niveauet for administrativ understøttelse af institutterne og sikrer derved en minimumskvalitet. Hvis institutlederne ønsker administrativ bistand derudover, skal instituttet selv afholde udgiften og have tilslutning fra dekanen

Organiseringen af de administrative centre skal være fleksibel, og med ændringen af det referencemæssige ophæng er det ikke længere nødvendigt, at administrationscentrets organisering nøjagtigt afspejler organiseringen af fællesadministrationen. Hermed bliver det muligt i højere grad at lade administrationscentrene afspejle fakulteternes forskellige opgaveporteføljer og deres behov for administrative ydelser.

Referenceforholdene i øverste ledelseslag i de administrative centre vil blive ændret og bør træde i kraft hurtigst muligt. Den konkrete proces herfor fremlægges efter høringsprocessen, hvis der er opbakning til forslaget.

Med ovenstående forslag vil vicedirektørområderne blive betydeligt mindre personalemæssigt, og opgaveporteføljen i de nuværende vicedirektørområder vil blive indskrænket. Dette tilsiger, at antallet af vicedirektørområder kan reduceres væsentligt, hvorved behovet for intern koordinering i administrationen mindskes. Forslaget har yderligere den styrke, at universitetsdirektørens ledelsesteam bliver mindre og sammensat med en bedre balance mellem aktiviteterne i fællesadministrationen og de fire administrative centre.

Derfor foreslås, at

- Der sker en sammenlægning af administrative områder (vicedirektør-områder), så antallet mindskes fra de nuværende ni til fire-fem

Det kunne være de nedenstående fem områder, men endelig beslutning om sammenlægning afventer resultatet af høringen:

- a) Økonomi og planlægning
 - b) HR og kommunikation
 - c) IT
 - d) Uddannelser
 - e) Forskning og erhvervssamarbejde
- Back office ændrer navn til fællesadministrationen
 - Det nuværende AU Stab og Strategi omdannes til et ledelsessekretariat med direkte reference til rektor og tager sig af supportfunktioner for universitetsledelsen
 - Der etableres en lille projekt- og porteføljestyringsenhed direkte under universitetsdirektøren for at sikre en effektiv og professionel projektstyring på AU

De primære opgaver for fællesadministrationen vil være centreret omkring varetagelse af fælles universitetsopgaver, fælles stordriftsopgaver og specialistfunktioner, men en nærmere beskrivelse heraf afventer den efterfølgende administrative proces, hvor samarbejdsfladen mellem fællesadministrationen og de administrative centre skal fastlægges. Fællesadministrationen har

derudover ansvaret for den overordnede administrative kvalitet herunder procedurer og politikker, der gælder for hele universitetet, i overensstemmelse med beslutninger truffet af universitetsledelsen samt gældende love og bekendtgørelser.

Det forudsættes, at fællesadministrationen og de administrative centre arbejder effektivt og sammenhængende samt agerer proaktivt og løsningsorienteret på grundlag af en god forståelse for AU's samlede aktiviteter.

Sammenlægningen vil betyde ændring af referenceforhold i de øverste administrative ledelseslag. Den konkrete proces herfor planlægges under høringsprocessen.