

---

Sak nr.: 2014/12243

---

---

Styresak: **45**

Møte: 16.06.16

---

---

## **Administrativt utviklingsprosjekt – oppsummering og prosjektavslutning**

---

### **BAKGRUNN**

Fakultetsstyret ga i sakene 46/14 og 62/14 klarsignal til oppstart av et administrativt utviklingsprosjekt (AU-prosjektet).

De overordnede målene for prosjektet ble definert slik:

- MN-fakultetet skal ha en robust og dynamisk administrativ bemanning og organisering.
- Prosjektet skal legge til rette for effektiv administrativ ressursutnyttelse og størst mulig grad av fullført saksbehandling på ett nivå.
- Rett kompetanse og motiverte medarbeidere skal ha særskilt fokus.

Prosjektet har vært ledet av en bredt sammensatt prosjektgruppe som har oppnevnt tre arbeidsgrupper som skulle kartlegge utfordringer og komme med løsningsforslag innen følgende felt:

- Personal- og driftsstøtte
- Studie og forskerutdanning
- Økonomi og forskningsstøtte

Forslagene skulle formuleres som utviklingstiltak eller forslag om reorganisering av tjenestene.

Arbeidsgruppene leverte sine rapporter 2. februar 2015, og prosjektgruppen utarbeidet deretter, i samarbeid med fakultetets ledergruppe, sine anbefalinger. Disse ble behandlet i fakultetsstyret 26. mars 2015 (sak 12/2015), og følgende vedtak ble fattet:

*Fakultetsstyret vedtar å slutte seg til prosjektgruppens anbefalinger og forutsetninger, slik de fremkommer i prosjektgruppens notat fra møte 2./12. mars 2015, med de endringer som fremkom i møtet. I dette ligger tilslutning til følgende:*

- 1. Fakultetsstyret ser frem til videre oppfølging av tiltakene som er fremmet av arbeidsgruppene, og ber fakultetsdirektøren sørge for at forbedringstiltakene implementeres fortløpende.*

*2. Fakultetsstyret støtter forslaget om sentralisering av fakultets personaladministrative tjenester, og ber om at prosessen gjennomføres i henhold til de planer som følger av dette saksforelegget.*

*3. Fakultetsstyret støtter forslaget om etablering av felles ekspedisjon for Real FAGbygget, og ber om at tiltaket søkes gjennomført som en del av prosessen med sentralisering av de personaladministrative tjenester.*

*4. Fakultetsstyret støtter forslaget om en umiddelbar styrking av feltet kommunikasjon, profilering og formidling, og ber om at dekanen nå iverksetter utlysning av stilling som kommunikasjonsrådgiver. Fakultetsledelsen får ansvar for å skaffe inndekning for kostnadene på inneværende budsjettår, og tiltaket finansieres på sikt gjennom naturlig ledighet i administrasjonen.*

*5. Fakultetsstyret ønsker en styrking av forskningsadministrative tjenester, og ber alle institutter om å prioritere stillingsressurser inn mot feltet. Det er ønskelig at alle institutter har hele eller delte stillinger som forskningskoordinatorer. Fakultetsstyret ønsker at fakultetet gradvis styrker sine tjenester innen feltet, ved at frigjort administrativ kapasitet omdisponeres inn mot feltet.*

*6. Fakultetsstyret ønsker at optimal organisering av øvrige administrative felt må vurderes fortløpende, og ber om at spørsmålet om reorganisering av økonomifeltet kommer opp til fornyet behandling innen mars 2016.*

I det følgende gis en oppsummering av status for de vedtatte tiltakene samt en vurdering av behov for videre oppfølging.

## **RESULTATER OG VIDERE OPPFØLGINGSPUNKTER**

### **Personal- og driftsstøtte og etablering av «Herman»**

Det mest synlige resultatet av AU-prosjektet er etableringen av «Herman», fakultetets nye felles enhet for HR-medarbeidere. I henhold til funksjonsplanen vedtatt av fakultetsstyret 10. september 2015 (sak 50/2015), har fakultetet fra 1. januar 2016 fått en sentralisert personalenhet. Enheten har åtte primærkontakter med særskilt ansvar for hvert sitt institutt. Primærkontaktene har delt arbeidssted (mellom institutt og fakultetsadministrasjonen), og får støtte fra seks<sup>1</sup> HR-medarbeidere med ansvar for mer spesialiserte arbeidsprosesser. Det er forventet at omorganiseringen på sikt skal gi en innsparing på fire årsverk.

Noen av erfaringene med omorganiseringen så langt

- Vi har gjennom etableringen av Herman innført fullført saksbehandling på ett nivå. Dette gir HR-medarbeiderne en helhetlig forståelse av de enkelte sakene, og vi oppnår kvalitativt bedre prosesser. På den annen side har samtlige HR-medarbeidere vært i en krevende opplærings situasjon, og gevinstene vil bli tydeligere når de enkelte medarbeiderne blir tryggere på sine nye oppgaver.
- Saksbehandlingstiden i den enkelte sak har trolig gått ned<sup>2</sup>.
- Alle institutter har en backup-kontakt, og dette er en viktig funksjon for å unngå sårbarhet.
- Det har vært noe ujevn arbeidsbelastning mellom instituttene, men modellen har gjort det mulig å reallokere ressurser ved behov.

---

<sup>1</sup> Herman har i tillegg en prosjekttilsatt medarbeider (utlånt fra Institutt for geovitenskap) og en lærling

<sup>2</sup> Det vil høsten 2016 bli gjennomført en mer systematisk kartlegging av faktisk saksbehandlingstid

- Omleggingen har vist at tidligere praksis ved instituttene er svært ulik, og tydeliggjort behovet for samkjøring av rutiner, nye rutiner og beskrivelser. Dette er prosesser som pågår.
- Opplæring ved «Juristene informerer» har bidratt til økt kompetanse, diskusjoner og felles forståelse.
- Ukentlige «allmøter» for enhetens medarbeidere er en viktig arena for informasjonsutveksling og diskusjoner.

I det videre vil enheten fokusere på

- Videre standardisering av prosesser og enhetlig praksis ved alle institutt
- Ytterligere kompetanseøkning ved å videreføre kurstilbudet
- Styrket dialog med ledelsen ved de respektive instituttene («bestillerne» av HR-tjenestene)

### **Etablering av en felles resepsjon i Realfagbygget**

I tråd med fakultetsstyrets vedtak arbeides det videre med planene om å etablere en felles resepsjon i underetasjen i Realfagbygget. Herman har en prosjekttilsatt medarbeider som har ansvar for prosjektet. Arealene er med på arkitektens tegninger av en fornyet underetasje, og planene vil kunne realiseres fra høsten 2017.

### **Kommunikasjon**

Det har i tråd med vedtaket vært lyst ut stilling som kommunikasjonsrådgiver som tiltrer i september 2016. Stillingen skal bidra til at fakultetet blir mer synlig for relevante målgrupper, og vil få oppgaver knyttet til utvikling og iverksetting av en kommunikasjonsstrategi for forskning, utdanning og innovasjon. Oppgavene omfatter formidling og kommunikasjon både internt og eksternt.

Kommunikasjonsrådgiveren skal blant annet (fra utlysningsteksten)

- profilere og synliggjøre fakultetets utdanning
- motivere vitenskapelig ansatte til å formidle sin forskning og kompetanse til et større publikum
- bruke ulike digitale plattformer aktivt til kommunikasjons- og formidlingsarbeid
- gi råd til fagmiljø og ledelsen i kontakt med media og i kommunikasjonsfaglige spørsmål
- tipse media om aktuelle saker
- samarbeide med Kommunikasjonsavdelingen om formidling av større saker
- arrangere mediekurs og lignende for å styrke formidlingskompetansen i fagmiljøene

### **Studie og forskerutdanning**

Arbeidsgruppen leverte i sin rapport 2. februar 2015 forslag til tiltakspunkter i følgende kategorier: Tverrfaglige studieprogram, digital eksamen, internasjonalisering, forskerutdanning, kommunikasjon og formidling. Mange av de foreslåtte tiltakene er avhengige av tett samarbeid med de vitenskapelige for å få gjennomført tiltakene. Hovedpunktene av det som er gjennomført:

#### *Tverrfaglighet:*

- Forankring av tverrfaglige program: Felleslunsjer gjennomført
- Gjennomgang/oppdatering av eksisterende avtaler: Egen sak i Studiestyret 27. mai 2015
- Tverrfaglighet: Eget punkt innført i sakspapirer som drøftes i Studiestyret forbindelse med studieplanedringene. Endringer skal også begrunnes i forhold til tverrfaglige program.
- Styrking av programstyrets rolle og mandat: Egen sak i Studiestyret

#### *Eksamen:*

- Kurs for studieadministrasjonen for bedre administrativ støtte ved gjennomføring av digital eksamen er gjennomført.

- Oppretting av arbeidsgruppe for digital eksamen, leverer rapport før sommeren 2016. Både vitenskapelig og studieadministrasjon involvert.

#### *Forskerutdanning:*

- Tilsetting og opptak i en prosess er utredet (faglig og administrativ).
- Gjennomgang med instituttene i Forskerutdanningsutvalget om opptaksprosedyrer og policy.
- Informasjonsflyt mellom studie og personal; etableres små arbeidsgrupper i forbindelse med saker som har felles interesse. Dette har så langt vært gjort i forbindelse med tilsetting/opptak og høringssaker.
- Oppfølging mot dokumentsenteret om håndtering av ph.d –dokumenter.

#### *Internasjonalisering:*

- Tett påkobling og medvirkning i etablering av Internasjonalt servicesenter i oppfølging av OU-prosjektet.
- Faglig forankring av avtaletilbud og totale tilbud av utveksling (var tema på UiB sitt høstseminar 2015).

### **Økonomi og forskningsstøtte**

Arbeidsgruppen gav i sin rapport av 2. februar 2015 anbefalinger om ulike tiltak innen områdene:

- Robusthet i økonomitjenestene
- BOA fra A-Å
- Beredskap for sentre
- Opplæring
- Arbeid med rutiner og maler

#### *Innen forskningsadministrasjon er følgende gjennomført:*

- Forskningsadministrativt nettverk inkluderer alle institutt, samt administrative senterledere. UiB sitt BOA team er representert i møtene. Møter avholdes hver 14. dag og fakultetet er ansvarlig for møtene. Møtene bidrar til erfarings- og informasjonsutveksling.
- Sjekklister er utarbeidet for administrativ oppfølging av søknader om og opprettelse av sentre, inkludert etablering av administrativ ressursgruppe ved større senterøknader og mentorordning for nye administrative senterledere.
- Forskningsadministrativt nettverk har utviklet felles mal for prosjektstøtteside på web, samt etablert deling av informasjonssider på web på tvers av instituttene. Det er utarbeidet eksempler på «best practice» for analysearbeid og søknadsoppfølging omkring større søknadsfrister.

I Fakultetsstyrets vedtak av 26. mars 2015 (sak 12/2015) heter det: «*Fakultetsstyret ønsker en styrkning av forskningsadministrative tjenester, og ber alle institutter om å prioritere stillingsressurser inn mot feltet. Det er ønskelig at alle institutter har hele eller delte stillinger som forskningskoordinatorer. Fakultetsstyret ønsker at fakultetet gradvis styrker sine tjenester innen feltet, ved at frigjort administrativ kapasitet omdisponeres inn mot feltet.*» Per i dag er vedtaket i liten grad fulgt opp i form av styrking av forskningsadministrative ressurser. En følge er at instituttene har svært varierende kapasitet til å implementere forskningsadministrative støttefunksjoner og rutiner.

#### *Innen økonomiadministrasjon er følgende gjennomført:*

- Økonomiforum for alle økonomimedarbeidere ved fakultetet holdes hver 14. dag. Ansvar for innhold veksler mellom institutt og fakultet, og det legges stor vekt på erfaringsutveksling.

- Økonomiforum har utarbeidet felles rutiner og maler innen flere av arbeidsområdene, spesielt er rapporteringskalender og felles rapporteringsmaler godt mottatt.
- MN-wiki blir brukt aktivt for felles maler, rutiner med mer.
- Det er utarbeidet en sjekklister for nye økonomimedarbeidere, som også tildeles en mentor.

*Tiltak som ikke er gjennomført innen økonomiadministrasjon:*

- Ledertilpasset økonomiopplæring
- Plan for kompetanseutvikling
- Back up ordning ved fravær

*Organisering av økonomitjenestene og viktige utfordringer innen feltet*

For å følge opp fakultetsstyrets ønske om å få en anbefaling om fremtidig organisering av økonomitjenestene, fikk arbeidsgruppen utvidet sin funksjonsperiode med et justert mandat. På denne bakgrunn gjennomførte arbeidsgruppen en spørreundersøkelse blant økonomimedarbeidere og lederne, gruppeintervjuer med forskningsadministrativt nettverk, prosjektledere og SFX-ledere, og utarbeidet et diskusjonsnotat (oppsummeringen vedlagt) der de vurderte styrker og svakheter ved dagens organisering. I sin rapport synliggjør gruppen argumenter for og imot omorganisering av økonomitjenestene, men har ikke klart å samles om et felles syn på dette. Gruppen konkluderte imidlertid med at fakultetet har en del viktige utfordringer som *må* løses:

- Alle enheter trenger en bedre beredskap ved fravær og ledighet
- Videreutvikle gode tjenester til sluttbrukerne
- Øke kompetansen for å kunne håndtere kompleks økonomistyring (medarbeidere og ledere)
- Utvikle spisskompetanse, og gi ansvar for å dele denne på tvers av enhetene
- Kompetanseutvikling og karrieremuligheter
- Skape større kapasitet innen økonomitjenestene - for å kunne håndtere ønsket vekst
- Systemene MÅ videreutvikles og tilpasses til brukernes behov (økonomimedarbeider, prosjektledere og ledere)
- Vi må bedre tilbudet til prosjektlederne

*Veien videre - økonomiorganisering*

Konklusjonen fra arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte er derfor at, uavhengig av modell, har fakultetet viktige utfordringer innen økonomifeltet som *må* håndteres. Rapporten gjennomgår argumenter for og imot å sette i gang en omorganisering av økonomitjenestene, men besvarer ikke organiseringsspørsmålet som fakultetsstyret ønsket belyst.

Prosjektgruppen behandlet rapporten fra arbeidsgruppen i møte 18. mars 2016, og konkluderte med ikke å anbefale en omorganisering av økonomitjenestene. Fakultetets ledergruppe behandlet prosjektgruppens utkast til anbefalinger i møte 5. april 2016. Arbeidsgruppens rapport, og diskusjoner i prosjektgruppen og ledergruppen, viser at både engasjementet og meningsspennet er stort når det gjelder hva som er den beste måten å organisere de samlede økonomitjenestene på.

I diskusjonene har det blant annet blitt hevdet at det ikke er hensiktsmessig at modell for økonomiorganiseringen fastsettes ennå, ettersom «Scenario2030 – for et styrket fakultet» vil kunne føre til andre og større organisasjonsendringer med ringvirkninger for den administrative organiseringen ved fakultetet. Arbeidsgruppen for Scenario 2030 har fått følgende oppgave:

*Arbeidsgruppen skal gi anbefalinger for hvordan vi bør organisere fakultetet fram mot 2030 for å lykkes med å sikre gode vilkår for våre fagområder.*

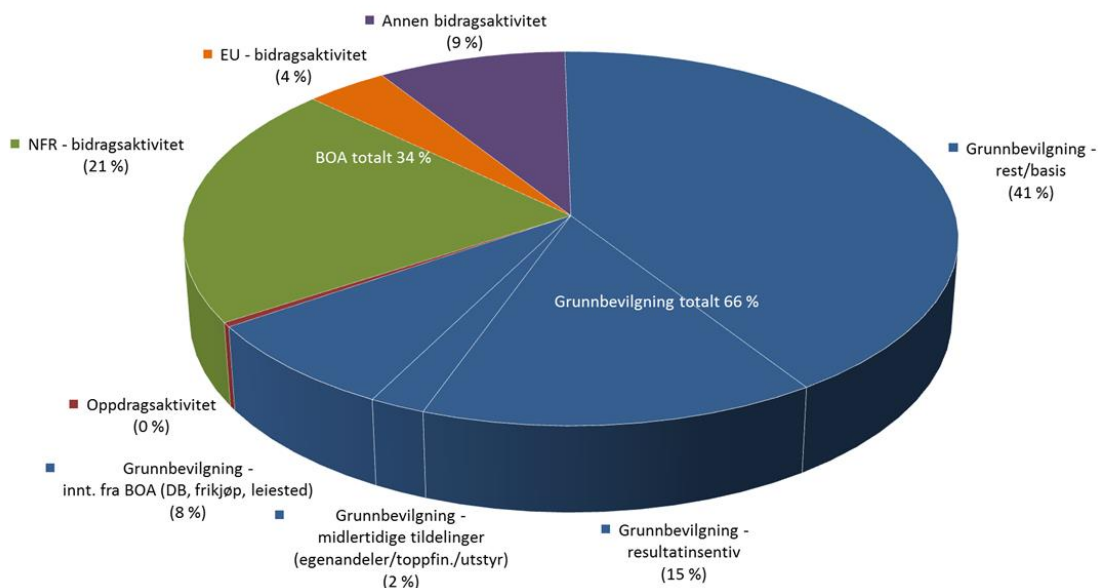
Gruppen er bedt om å legge følgende målsettinger fra fakultetets strategi til grunn:

- Styrket teknologiinnsats, innovasjonsevne og profilområdesatsing (internt og i samspill med andre aktører inkl. klyngesamarbeid)
- Videreutvikle fakultetets evne til å støtte miljøer som driver grensesprengende forskning
- Styrket evne til å lykkes i konkurransen om senteretableringer og EU-prosjekter
- Synergiskapende og kostnadseffektiv bruk av arealer
- Organisatoriske tilpassinger for å fremme faglig synergi og samarbeid, styrket strategisk ledelse og optimalisert administrativ ressursbruk

Siste punkt kan leses som at organisering av økonomitjenestene kunne vært gjort til en del av prosessen, men en samstemt fakultets- og instituttledelse ser ikke det som hensiktsmessig eller ønskelig.<sup>3</sup> Begrunnelsen for dette er at Scenario 2030 primært skal ha et overordnet og langsiktig perspektiv for utvikling av fakultetet, og ikke måtte være veldig konkrete på administrative konsekvenser i den fasen prosjektet nå er inne i.

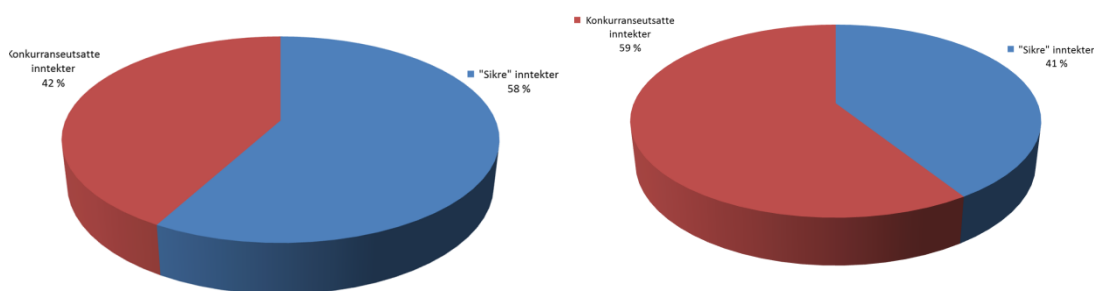
### Situasjonsbeskrivelse

Fakultetsledelsen har siden tiltredelsen høsten 2013 vært svært opptatt at fakultetet trenger å styrke den samlede økonomikompetansen og -tjenestene. Fakultetets økonomi er stor og svært kompleks, den økonomiske situasjonen har vært krevende i lengre tid, og vekst vil være en forutsetning for at fakultetet skal kunne nå våre ambisiøse strategiske mål i en stadig sterkere konkurransesituasjon. Den totale budsjettammen er på nær 1 milliard, og kompleksiteten illustreres av figuren under:



<sup>3</sup> Muligheten ble diskutert i instituttlederemøtet 1. juni 2016.

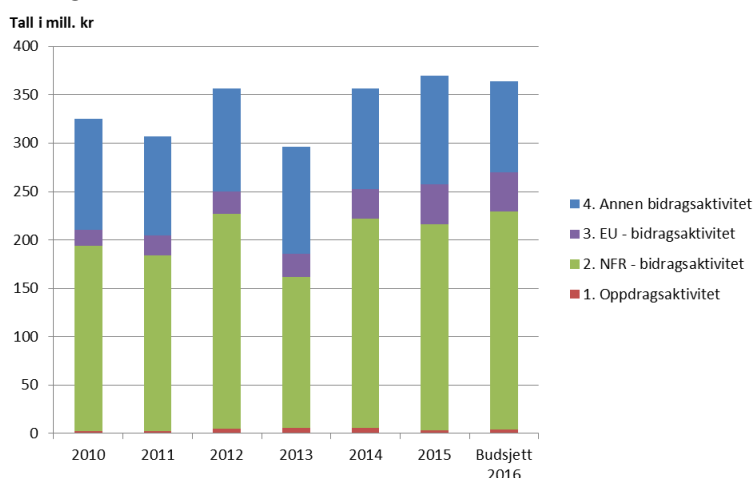
En stadig økende del av våre inntekter er konkurranseutsatt, figurene under viser utviklingen fra 2003 (venstre – 42% konkurranseutsatt) til 2016 (høyre – 59% konkurranseutsatt):



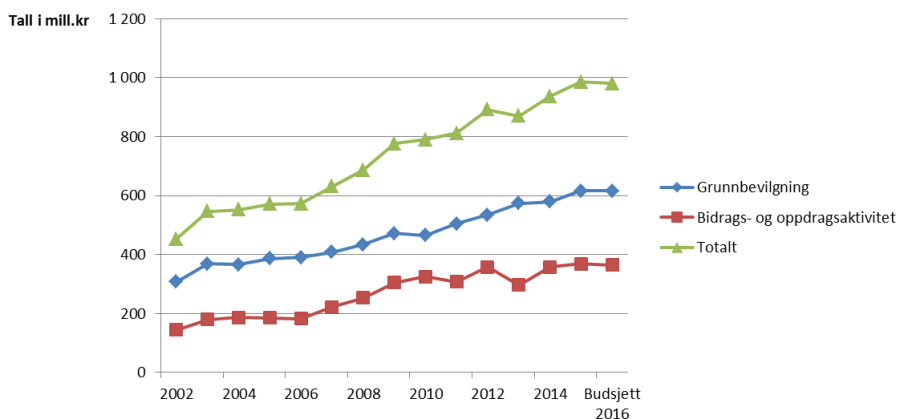
Fakultetets BOA-inntekter har i de seneste årene stagnert på 2012-nivå, hvilket i realiteten er en nedgang når pris- og lønnsvekst tas med i vurderingen.

Tabellene under viser at fordelingen mellom oppdragsgivere er relativt stabil, og at veksten i hovedsak har skjedd gjennom økt grunnbevilgning. Men også på grunnbevilgningen opplever vi stagnasjon grunnet dårligere utslag på den konkurranseutsatte delen av bevilgningen. Det er ventet at sektorens tildeling over statsbudsjettet vil falle i de kommende år, og fakultetet vil dermed være avhengig av å øke de eksternt finansierte inntektene for å kunne opprettholde eller øke våre aktiviteter. Dette innebærer at den fremtidige økonomien blir enda mer kompleks og konkurranseutsatt enn den er i dag.

#### Fordeling mellom inntektskildene:



#### Utvikling i hovedinntektskildene:

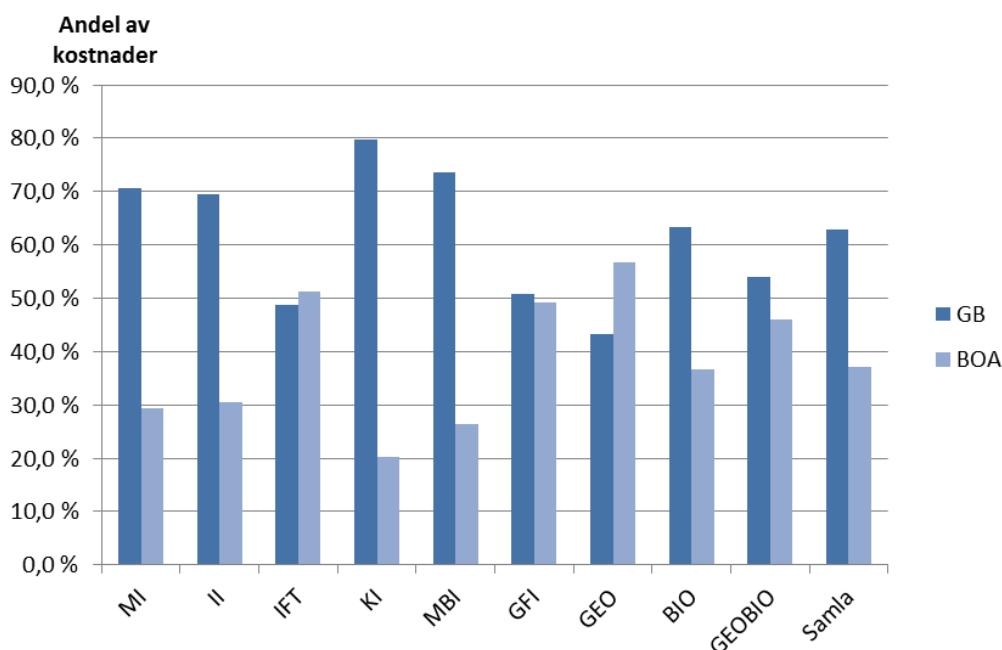


Det er i dag store ulikheter mellom instituttene både når det gjelder budsjettramme, inntektskilder og bemanning (1-5 medarbeidere) innen økonomi, hvilket gjør det utfordrende for fakultetet totalt sett å sikre enhetlig og profesjonelle støttefunksjoner til alle ledere og ansatte.

Totalramme pr. institutt (regnskapstall 2015)

	MBI	MI	KI	II	GFI	IFT	BIO	GEO
<b>GB</b>	38 052	44 561	61 476	55 820	45 049	67 984	116 961	82 173
<b>BOA</b>	13 596	18 597	15 548	24 613	43 601	71 234	67 915	107 851
<b>Totalt</b>	<b>51 648</b>	<b>63 157</b>	<b>77 024</b>	<b>80 434</b>	<b>88 650</b>	<b>139 218</b>	<b>184 876</b>	<b>190 024</b>

Fordeling etter inntektskilde, i prosent av total (regnskapstall 2015)



### FAKULTETSLEDELSENS MERKNADER

Fakultetsledelsen vil benytte anledningen til å takke alle som har deltatt i AU. Dette inkluderer medlemmene i Prosjektgruppen, i arbeidsgruppene, i ledergruppen og alle ansatte som har vært aktive både i ideutvikling og gjennomføring av tiltak.

Endringskompetanse og -vilje vil være helt avgjørende for at fakultetet skal kunne videreutvikle administrative tjenester som støtter opp under våre faglige ambisjoner. Det er derfor viktig at vi vedvarende arbeider for forenklinger og forbedringer og prioriterer kompetanseheving for de administrativt ansatte. UiBs organisasjonsutviklingsprosjekt #ORG2022 vil også gi muligheter for nytenkning og forbedringer av arbeidsprosesser og fullmaktstrukturer på tvers av enheter og nivå. #ORG2022 inkluderer alle stillingsgrupper, og vi må skape og utnytte gevinster fra dette prosjektet også lokalt ved fakultetet.

AU har gitt fakultetets samlede administrasjon et viktig løft, og det danner et godt grunnlag for videre utviklingsarbeid. Særlig er etableringen av en sentralisert personalenhet med medarbeidere som også har arbeidsplass ved instituttene, et viktig tiltak som fakultetsledelsen tror vil gi store kvalitative og ressursmessige gevinster i årene som kommer.



Spørsmålet om hva som er den beste måten å organisere økonomitjenestene på, fant dessverre ikke sin løsning innenfor prosjektets rammer. Dette spørsmålet er imidlertid av vesentlig betydning og slik fakultetsledelsen vurderer det har fakultetsstyret nå tre alternativer:

1. Å videreføre dagens organisering
2. Å legge økonomiorganisering inn som en del av mandatet til Scenario 2030
3. Å avvente konklusjonene fra Scenario 2030 i desember 2016, og deretter sette i gang en omstilling av økonomitjenestene

Dersom fakultetet skal videreføre dagens organisering må likevel arbeidsgruppens liste over utfordringer følges opp, hvilket vil bli svært utfordrende. Et annet alternativ er å be Scenario 2030 – arbeidsgruppen vurdere økonomiorganisering i lys av sitt eksisterende mandat, noe som kan være utfordrende da mandatet for denne arbeidsgruppen allerede er svært omfattende. Det siste alternativet fakultetsledelsen ser, er å avvente anbefalingene fra arbeidsgruppen for Scenario 2030, og deretter sette i gang en omstillingsprosess innen økonomi.

Fakultetsledelsen ser at den totale budsjettsituasjonen de senere årene avdekker et økende sprik mellom våre faglige ambisjoner og vår økonomiske bæreevne. Dette er for alvorlig til å kunne vedvare, og det legger et økende press på oss både med hensyn på innhenting av ekstern finansiering og forvaltning av tildelinger. Det er derfor fakultetsledelsens anbefaling at fakultetsstyret velger det siste av disse alternativene, og at det legges fram en styresak med tanke på endelig avgjørelse om dette på neste styremøte.

#### **Forslag til vedtak**

1. *Fakultetsstyret tar oppsummeringen av status for tiltakene gjennomført i Administrativt utviklingsprosjekt til orientering, og vil benytte anledningen til å takke alle involverte for innsatsen i prosjektet. Fakultetsstyret avslutter med dette prosjektet, og ber om at fakultetsdirektøren tar ansvar for videre oppfølging og fortløpende videreutvikling av de administrative tjenestene i samråd med fakultetets ledergruppe.*
2. *Fakultetsstyret ønsker selv å ta ansvar for å slutføre prosessen knyttet til fremtidig organisering av våre tjenester innen økonomi- og forskningsstøtte, og ber om å få forelagt et gjennomarbeidet analysegrunnlag med mulige løsningsforslag i septembermøtet. Forslagene skal bygge på en forutsetning om at prosessen kan settes i gang så snart de første overordnede anbefalingene fra Scenario 2030 er lagt fram for fakultetsstyret.*

Helge K. Dahle

Dekan

Elisabeth Müller Lysebo

fakultetsdirektør

08.06.2016 /KRIBR

Vedlegg:

Diskusjonsgrunnlag fra Arbeidsgruppen for økonomi og forskningsstøtte

Administrativt utviklingsprosjekt  
Arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte

## Hvor bør veien gå videre?

-et diskusjonsgrunnlag til prosjektgruppen

Arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte ble oppnevnt 2. oktober 2014, og leverte sin første rapport 3. februar 2015. Rapporten gjennomgikk styrker og svakheter ved tjenestene som i dag tilbys innen økonomi- og forskningsstøtte, og et forslag til tiltaksliste for å styrke tjenestene. Rapporten inneholdt også en beskrivelse av fire mulige modeller for organisering av tjenestene.

Da fakultetsstyret behandlet rapporten og prosjektgruppens konklusjoner i sitt møte 26. mars 2015, ble det vedtatt at spørsmålet om organisering av økonomitjenestene skulle opp til fornyet behandling i mars 2016.

Utdrag fra fakultetsstyrets vedtak 26.mars 2015:

*1. Fakultetsstyret ser frem til videre oppfølging av tiltakene som er fremmet av arbeidsgruppene, og ber fakultetsdirektøren sørge for at forbedringstiltakene implementeres fortløpende.*

*5. Fakultetsstyret ønsker en styrkning av forskningsadministrative tjenester, og ber alle institutter om å prioritere stillingsressurser inn mot feltet. Det er ønskelig at alle institutter har hele eller delte stillinger som forskningskoordinatorer. Fakultetsstyret ønsker at fakultetet gradvis styrker sine tjenester innen feltet, ved at frigjort administrativ kapasitet omdisponeres inn mot feltet.*

*6. Fakultetsstyret ønsker at optimal organisering av øvrige administrative felt må vurderes fortløpende, og ber om at spørsmålet om reorganisering av økonomifeltet kommer opp til fornyet behandling innen mars 2016.*

På denne bakgrunn forlenget prosjektgruppen arbeidsgruppens funksjonsperiode og ga arbeidsgruppen et utvidet mandat. Dette diskusjonsgrunnlaget er gruppens svar på bestillingen fra prosjektgruppen.

### Arbeidsgruppe og mandat

Arbeidsgruppen med utvidet funksjonsperiode består av administrasjonssjef Terje Restad (leder), seniorkonsulent Solfrid Sture, seniorrådgiver Kari Nordvik, seniorkonsulent Aase Methlie, seniorkonsulent Malene Rødseth, seksjonssjef Rigmor Geithus, administrasjonssjef Marie Skorpa Nilsen og professor Øyvind Halskau. Seniorrådgiver Kristine Breivik har vært gruppens sekretær.

Arbeidsgruppen skal:

- *Følge opp og evaluere fremdrift og resultater, med utgangspunkt i tiltakslisten [...].*
- *Rapportere til prosjektgruppen om fremdrift og resultater.*
- *Når det nærmer seg fristen for fornyet behandling av organiseringsspørsmålet i mars 2016; Drøfte momenter som kan ha betydning for spørsmål om reorganisering og ressursallokering.*

### **Arbeidsgruppens arbeid i utvidet funksjonsperiode**

Arbeidsgruppen har valgt å løse oppgaven gjennom å fremskaffe et bredt diskusjonsgrunnlag som herved oversendes prosjektgruppen. Det vises for øvrig til arbeidsgruppens rapport av 3. februar 2015, hvor det gis en grundig gjennomgang av status for fakultetets tjenester innen økonomi- og forskningsstøtte. Rapporten gir anbefalinger om hvilke tiltak som bør settes i verk, og ulike mulige løsninger når det gjelder organisering.

Arbeidsgruppen har hatt 7 møter hvor temaet har vært den fornyede behandlingen av spørsmålene knyttet til reorganisering og ressursallokering, og har gjennomført følgende:

- Egenvurdering økonomimedarbeidere, gjennomført i «SurveyXact» (vedlegg 1)
- Gruppeintervju forskningsadministrativt nettverk (vedlegg 2)
- Gruppeintervju med prosjektledere, to møter med syv institutter representert (vedlegg 3)
- Gruppeintervju med tre SFX-ledere (vedlegg 4)
- Egenvurdering ledere, gjennomført i «Skjemaker» – rapport oversendt til prosjektgruppe og ledergruppen primo februar (vedlegg 5)

I fremdriftsplanen, som var laget for gruppens arbeid, var det satt opp at man også skulle se på organiseringen ved andre institusjoner og enheter. Arbeidsgruppen har ikke hatt anledning til å gå dypt inn i dette og vurderer at det vi har funnet er så overfladisk og/eller lite sammenlignbart, at det ikke er relevant for diskusjonen om vår organisering.

### **Arbeidsgruppens funn**

#### **Egenvurderingen økonomimedarbeidere**

Undersøkelsen (se vedlegg 1) ble gjennomført i perioden 4.-10. mars 2016, og er en anonym undersøkelse gjennomført i SurveyXact. 21 av 23 respondenter besvarte undersøkelsen.

Medarbeiderne har gjennomgående et reflektert forhold til styrker og svakheter med dagens organisering. Selv om flere ser svakheter ved dagens organisering, mener et stort flertall at organiseringen bør beholdes slik den er i dag. 29 % av medarbeiderne svarer at vi bør se på hele eller deler av organiseringen av økonomitjenestene ved fakultetet, og vurdere om det finnes en mer optimal organisering.

Det er flere av økonomimedarbeiderne som ønsker å se resultatene av prosessen som skal settes i gang knyttet til fremtidig organisering av fakultetet («Scenario 2030 – for et styrket fakultet») før en eventuelt setter i gang en reorganisering av økonomitjenestene. Det argumenteres også relativt sterkt for at nærhet er viktig når det gjelder økonomitjenester. De fleste av kommentarene om nærhet ser ut til å dreie seg om fysisk nærhet, men det kom også kommentar om at nærhet ikke er ensbetydende med fysisk nærhet.

Videre trekker flere frem at en reorganisering kan oppleves som en utrygg prosess for økonomimedarbeiderne, og at det er uvisst hvilke effekter vi kan få ut av en slik prosess.

I undersøkelsen ble det videre kartlagt hvordan økonomimedarbeiderne opplever enhetens samlede kapasitet innen de ulike hovedområdene; generelle økonomitjenester, budsjettering og rapportering, og prosjektøkonomi. I hovedsak synes de generelle økonomitjenestene å være relativt greit dekket. Innen dette feltet er det en noe ujevn arbeidsbelastning gjennom året og feltet er tilsynelatende noe sårbart. Det er flere som mener det trengs mer kapasitet innen budsjettering og rapportering og innen prosjektøkonomi, og disse feltene synes å være mer kompetansekrevende og sårbare. Generelle økonomitjenester som bilagsbehandling må i en travel hverdag prioriteres og dette kan da bidra til at det blir mindre kapasitet igjen til budsjettering, rapportering, lederstøtte og prosjektøkonomi.

*«Vår enhet har høy kompetanse innenfor økonomistyring, men tidsmangel fører i perioder til høyt arbeidspress og til at vi ikke kan gjøre alt vi ønsker. Jeg opplever at det begrenser mulighetene til å gå så dypt inn i problemstillingene som er nødvendig for å utvikle god og helhetlig økonomiforståelse.»*

Det overveiende flertallet av økonomimedarbeidere mener at lederne har høyt fokus på inntjening gjennom BOA, samtidig gir flere uttrykk for et ønske om å kunne tilby mer støtte til prosjektlederne enn det er kapasitet til i dag.

*«Vi burde tilby prosjektlederne mye mer oppfølging. Nå får de kun hjelp ved rapportering og ellers ved spesielle henvendelser.»*

*«Prosjektlederen er ulike, noen krever mye oppfølging. Skulle gjerne hatt mer tid til de som ikke krever så mye.»*

På spørsmål om det er oppgaver det er vanskelig å finne tid til å prioritere går det også igjen flere oppgaver knyttet til prosjektportefølje. Flere understreker viktigheten av kompetanseutvikling og påpeker samtidig at det er vanskelig å prioritere dette i en travel hverdag. Ønsker om kompetanseutvikling er relativt spredt på de ulike feltene, men prosjektøkonomi synes å gå igjen.

*«Det er vanskelig å prioritere ting som ikke har en frist.»*

Viktigheten av karriereutvikling blir også nevnt. 43 % svarer at de får brukt sin kompetanse godt, 48 % at de delvis får brukt sin kompetanse, og 10 % at de ikke får brukt sin kompetanse godt i stillingen slik den er utformet i dag.

Økonomimedarbeiderne trekker frem at vi har forbedringspotensial knyttet til bl.a.:

- IT-systemene

*«Responstiden i Oracle PA er så dårlig at det er litt som å se reklame på TV3. Når det endelig har loadet har du glemt hva du gjorde på.»*

- Samarbeid og samhold på tvers – og utnytte økonomikompetansen som en fellesressurs

*«Jeg foreslår at det blir opprettet mindre grupper som kan møtes jevnlig og kan ta opp aktuelle problemstillinger og utfordringer.»*

- Bygge spisskompetanse på tvers av enhetene, og gjøre denne tilgjengelig for hverandre.
- Prosjektøkonomi, lederstøtte, budsjettering og rapportering
- Samspill mellom ledere og økonomimedarbeidere knytt til økonomistyring.
- Kapasitet er (tidvis) utilstrekkelig, særlig gjelder dette:
  - Oppfølging til prosjektledere
  - Prosjektavslutning
  - Re-budsjettering
  - Intern rapportering
  - Utviklingsarbeid

Uavhengig av hva konklusjonen blir om organisering, vil arbeidsgruppen understreke at det er avgjørende at vi klarer å følge opp disse innspillene fra medarbeiderne. Arbeidsgruppen har notert seg at arbeidet med oppfølging av tiltakspunktene innen økonomitjenester ikke synes å ha virket så godt som en kunne håpet. Jevnlig økonomiforum og nye rapporteringsmaler ser ut til å ha ført til noe forbedring, men hele 43 % av økonomimedarbeiderne svarer nei eller vet ikke på om tiltakene har ført til forbedringer.

I lederundersøkelsen ble spørsmålet om «backup»-løsninger knyttet opp til langtidsfravær, mens det i denne undersøkelsen ble spurt om tilsvarende løsninger ved korttidsfravær. Resultatene er dermed ikke direkte sammenlignbare. Blant økonomimedarbeiderne er det flere som svarer at de har gode «backup»-løsninger, samtidig som de også ser utfordringer knyttet til fravær.

### **Gruppeintervju i forskningsadministrativ nettverksgruppe**

Forskningsadministrativt nettverk har medlemmer fra alle institutt (forskningsrådgiver, økonomikonsulent eller administrasjonssjef deltar i møtene). Nettverket mener at det utviklingsarbeidet som er gjort gjennom AU prosjektet har hatt god effekt. Det har bidratt til mer kommunikasjon på tvers av instituttene, mer kunnskapsoverføring og utvikling av rutiner. Samtidig ser institutt som ikke har egen forskningskoordinator, at selv om det er lærerikt å delta i nettverket, er den lokale effekten mer begrenset.

### **Gruppeintervjuene med et utvalg prosjektledere**

De fleste prosjektlederne mente at fysisk nærhet til økonomimedarbeiderne var viktig for å få gode tjenester. Det ble også poengtert av flere at kontinuitet var viktig, økonomimedarbeideren må kjenne prosjektene, og man ville helst unngå å måtte forholde seg til flere prosjektøkonomer. Videre var det et fokus på økonomisystemene, som ble oppfattet som dårlige. Økonomirapportene som kom direkte fra økonomisystemet var lite informative uten at prosjektøkonomer bearbeidet dem først. Det var ønske om at prosjektleder får egen tilgang til oversiktlige økonomirapporter, uten å måtte gå via prosjektøkonomene. Videre var det også flere som hadde fokus på at det var forbedringspotensial innen søknadsstøtten, særlig fra forskningskoordinatorer grunnet manglende kapasitet, men også rutiner og budsjettmaler kan forbedres.

## Gruppeintervju med SFX-ledere (SFF, SFI, SFU)

Arbeidsgruppen intervjuet tre SFX-ledere. Spørsmål disse lederne er opptatt av, er at det bør være mulighet å få hjelp i etableringsfasen, viktigheten av erfaringsutveksling og god kontinuitet og støtte i forhold til økonomi (både i søknads- og driftsfasen). Det er et problem at man ikke får ansette administrativ/økonomisk kompetanse før kontrakten er signert, man bør da vurdere frikjøp umiddelbart etter tilslag. De etterlyser lettlesete oversikter over økonomien i senteret, da det er fort gjort å enten bruke for mye eller for lite penger de første årene. De anbefaler å etablere gode rutiner i forhold til vertsinstituttet, og at begge parter viser raushet.

## Ledernes egenvurderinger, diskusjon i prosjektgruppen 16. februar og diskusjon i ledergruppen 24. februar

Undersøkelsen (se vedlegg 5) ble gjennomført i perioden 20.-27. januar 2016, og er gjennomført i Skjemaker. 22 av 25 respondenter besvarte undersøkelsen.

Lederundersøkelsen viser at meningsspennet er stort, og at på en del punkter er fakultetsnivået betydelig mer samstemt enn instituttene. På spørsmål om det er behov for å vurdere å endre organiseringen av generelle økonomitjenester, tjenester innen budsjettering og rapportering og tjenester innen prosjektøkonomi svarer 50 % eller flere ja. Flest svarer ja på spørsmålet om å se på organisering av tjenester innen prosjektøkonomi (63 % ja). Når det gjelder forskningsstøtte og lederstøtte er det færre som mener en bør se på organiseringen (41 %).

Det er også stort meningsspenn i kommentarene knyttet til organisering og prosessen vi er inne i, men selv om enkelte kommentarer klart går i retning av et omorganiseringsbehov er det flere kommentarer i retning av at en bør vente og diskutere instituttstrukturen før en evt. omorganiserer økonomitjenestene.

*«Endring av instituttstrukturen i retning større og mer jevnstore institutt kan åpne for redusert sårbarhet uten full sentralisering til fakultetsnivået. På den andre siden vil sentraliserte enheter kunne fungere godt og ganske uavhengig av instituttstruktur. En slik fleksibilitet kan være nyttig dersom en ønsker en mer dynamisk faglig organisering.»*

Punkter hvor det synes å være en mer samstemmighet:

- Tilnærmet alle enheter har lav grad av fullverdige «backup»-ordninger innen økonomitjenester
- Vi er kun i varierende grad rustet for å kunne takle vekst
- Langt ifra alle enheter har gode støttetjenester innen BOA, spesielt knyttet til søknader og rapportering
- Det er foreløpig en del usikkerhet knyttet til om de vedtatte tiltakspunktene vil gi oss de ønskede effekter.

Prosjektgruppen fikk oversendt resultatene i lederundersøkelsen i forkant av sitt møte 16. februar 2016, og arbeidsgruppen reiste en del spørsmål og problemstillinger knyttet til lederundersøkelsen, som vi ønsket at prosjektgruppen skulle diskutere:

- Er vi fornøyd med «tilstrekkelig»? Bør vi ha som mål å være bedre? Hvor skal listen ligge for hvilke tjenester vi ønsker oss?

- Generelle økonomitjenester: På mindre institutter får vi allroundere, er dette riktig bruk av høykompetansepersoneell?
- BOA: Er det trolig at vi med dagens bemanning kan håndtere ønsket vekst?
- Egenvurdering «backup»: Er det bekymringsfullt at en så liten andel svarer ja?
  - Vi har ikke gjort så mye siden 2005 (var problem med sårbarhet også da)
- Instituttene er ulike, både når det gjelder størrelse, grad av ekstern finansiering og bemanning/prioritering av administrative ressurser til de aktuelle tjenestene. Kan utfordringene våre løses gjennom organisering av tjenestene, eller er vi avhengige av å løse spørsmålene knyttet til instituttstruktur først?
- Hvordan kan vi på en god måte gjøre spørsmålet «om vi skal se på organisering» til en diskusjon om totalsituasjonen for fakultetet, samtidig som vi ivaretar de miljøene som har bygget opp solide støttetjenester/er fornøyd med «status quo»?

Prosjektgruppen gjennomførte en innledende diskusjon om spørsmålene. Diskusjonene i gruppen var åpne, og ingen konklusjoner ble trukket.

Særlig ble følgende diskutert:

- Behov for kvalitet i alle ledd
- Behov for nærhet
- Ønsket om en dynamisk organisering
- Behov for å bygge ned «silotenking»
- Kan vi takle vekst innenfor dagens ressurser?
- Sårbarhetsspørsmålet

Ledergruppen hadde resultatene i undersøkelsen oppe til diskusjon i sitt møte 24. februar 2016. Dekanen innledet til diskusjonen ved å understreke at ambisjonen hans er at denne prosessen skal lede oss frem til de beste løsningene, og at det er viktig at ledergruppen sammen klarer å løfte dette til en diskusjon om hva som er det beste for hele fakultetet fremover. Om løsningen blir at vi iverksetter en reorganisering, og hvilken modell som da eventuelt blir valgt er ikke det viktigste for ham. Det viktigste er derimot at den prosessen som er satt i gang faktisk fører til at vi tar de grep som er nødvendig for å sikre oss nødvendige og fremtidsrettede tjenester innen økonomi.

Diskusjonen i ledergruppen viste det samme bildet som fremkom i lederundersøkelsen – gruppen er delt når det gjelder hvilken konklusjon den enkelte leder trekker i spørsmålet om hvorvidt vi bør se på organisering av tjenestene.

Det ble gitt uttrykk for at det er flott at strukturdiskusjonen nå kommer i gang. Om vi har tilstrekkelig kapasitet i BOA ble diskutert, og svaret synes å være avhengig av instituttenes størrelse. En representant for et stort institutt fremhevet imidlertid at sentrale tjenester ville kunne gi mer fleksibel og dynamisk bruk av tjenestene. Behovet for nærhet ble trukket frem av mange, og en ide om å etablere spesialteam der vi trenger spesialkompetanse ble lansert. Likeså tanken om mer forpliktende samarbeid på tvers av enhetene for å kunne imøtekomme behovet for beredskap ved fravær.

Momenter som ble ansett for særskilt viktige:

- Vi må ha gode tjenester til brukerne
- Vi må ha god «backup» for fravær og ledighet!

- BOA er der skal vi hente inntektene framover, vi trenger solid kompetanse for å lykkes
- Vi trenger ledelsesinformasjon/styringsinformasjon
- Lederne trenger støtte
- Vi må klare å utvikle oss videre innen økonomistyring i dag

Dekanen var i sin oppsummering tydelig på at han mener at økonomitjenestene våre ikke er gode nok i dag sett i forhold til de utfordringene fakultetet står ovenfor i årene som kommer, og han mener at diskusjonen viser at vi bør ta grep for å bedre dette. Han mener at spørsmålet ikke nødvendigvis er direkte koblet til spørsmålet om instituttstruktur, men at de administrative tjenestene må være relativt uavhengig av hvordan vi organiserer oss faglig.

### **Diskusjon i morgenkaffen 23. februar**

Lederundersøkelsen ble presentert for administrative ledere 23. februar.

Nærhet og kjennskap til fagmiljøene ble fremhevet som svært viktig, mens andre mente dette burde kunne håndteres godt ved at målsettingen om bedre tjenester for grunnmiljøene ble styrende for valg av modell og fokus for medarbeiderne. Det var enighet om at det er en viktig forutsetning å øke økonomikompetansen hos lederne.

Den samlede gruppen av økonomikonsulenter må sees på som en totalressurs for fakultetets enheter, og det er viktig å kunne bygge kompetanse og karriereveier slik at vi blir en attraktiv arbeidsgiver også for medarbeidere med tyngre formalkompetanse

Det ble stilt spørsmålsteget ved om en omstilling vil kunne løse ut ressurser for å bidra til økt handlingsrom, og om samling av kompetanse vil kunne bidra til å skape vekst. På kort sikt oppnås ikke dette, men som i andre lignende prosesser handler dette om å være modige i forhold til å prøve nye løsninger.

Rådet fra gruppen var å snu den pågående diskusjonen til «hva kan gjøre oss bedre», heller enn å kjøre den som en ensidig diskusjon om omorganisering.



## Arbeidsgruppens oppsummering

### A. Spørsmålet om organisering av økonomitjenestene

I arbeidsgruppens første rapport fra 3. februar 2015 ble styrker og svakheter ved ulike modeller for organisering av økonomi- og forskningstjenestene diskutert. I arbeidet med denne rapporten har ikke gruppen diskutert konkrete modeller for en eventuell omorganisering, men har diskutert fordeler og ulemper knyttet til organiseringen langs en akse fra dagens modell (desentralisert) og til en i større eller mindre grad mer sentralisert modell.

#### ***Hvilke argumenter ser vi for å vurdere en reorganisering?***

- Vil kunne skape større robusthet ved alle enheter
- Vil gi bedre mulighet for å håndtere sårbarhet ved de små enhetene
- Gir bedre mulighet for å spisse kompetanse
- Gir større mulighet for å utvikle karriereveier
- Kan gi større mulighet for standardisering av tjenestetilbudet
- Gir mulighet for dynamisk utvikling av tjenester
- Kan gi mulighet for mer dynamisk allokering av ressurser
- Større enheter vil gi større nærhet til kollegaer innen samme arbeidsfelt (økonomi)
- Det vil bli lettere å kunne rekruttere den rette kompetansen fordi en kan spisse ansvarsområdet for de enkelte stillingene
- Kan gi mulighet for å oppnå stordriftsfordeler

#### ***Hva er motargumentene?***

- I en desentralisert modell er det lettere å bevare nærhet til brukerne
- Fysisk nærhet gjør det lettere for økonomimedarbeidere å tilegne seg lokalkunnskap om instituttet
- Instituttledelsen mister kontroll over hele eller deler av sine personalressurser innen økonomi
- Instituttledelsen og brukerne ved instituttene kan miste sine lokale, dedikerte økonomimedarbeidere
- En reorganisering kan oppleves som en utrygg prosess for økonomimedarbeiderne
- Fysisk nærhet kan bidra til å fremme tett samarbeid med andre administrative felt
- En sentralisering vil kunne føre til at de totale administrative ressursene som blir tilbake på instituttene blir for små til å håndtere de generelle administrative funksjoner
- Dagens organisering gir medarbeiderne stor mulighet til å identifisere seg med instituttens resultater, som kan virke motiverende
- Større enheter kan gi større behov for å administrere enheten (ressurser går tapt)

Arbeidsgruppen er delt i synet på om en bør omorganisere på nåværende tidspunkt, og har derfor valgt å ikke konkludere i spørsmålet om organisering. Gruppen vil likevel peke på følgende utfordringer som MÅ håndteres, helt uavhengig av hvilken konklusjon man kommer frem til i spørsmålet om organisering:

- Alle enheter trenger en bedre beredskap ved fravær og ledighet
- Fokus på å videreutvikle gode tjenester til sluttbrukerne
- Øke kompetansen for å kunne håndtere kompleks økonomistyring (hos medarbeidere og ledere)
- Utvikle spisskompetanse, og gi ansvar for å dele denne på tvers av enhetene
- Kompetanseutvikling og karrieremuligheter
- Vi må skape større kapasitet innen økonomitjenestene - for å kunne håndtere ønsket vekst
- Systemene MÅ videreutvikles og tilpasses til brukernes behov (økonomimedarbeider, prosjektledere og ledere)
- Vi må bedre tilbudet til prosjektlederne

## B. Tjenester innen forskningsstøtte

Fakultetsstyrets vedtak om oppfordring til å øke ressursene som rettes inn mot feltet forskningsstøtte har så langt hatt liten effekt, og en slik satsning er etter arbeidsgruppens mening en viktig forutsetning for at vi skal kunne lykkes i vår ambisjon om å kunne skape vekst i våre BOA-aktiviteter. Arbeidsgruppen har følgende anbefalinger:

- Kapasiteten innen forskningskoordinering må økes!
- Vi må bygge en beredskap for etablering av nye sentre (jfr. anbefalingen i gruppens første rapport, se dens vedlegg 2). SFX-lederne fremhevet viktigheten av å få direkte økonomistøtte i fasen fra tilsagn til kontraktsinngåelse, og dette må følges opp.
- Vi må arbeide for at UiB utvider prosjektledernes tilganger i økonomisystemene
- Fakultetet bør prioritere å utvikle enkle maler for budsjettering i søknader
- Initiativtakere til større forskningssøknader må få tilgang til koordinert søknadsstøtte
- Vi må arbeide frem en god rolleavklaring innen feltet forskningsstøtte og sørge for å synliggjøre organisasjonens samlede tilbud om støtte

Bergen, 16.03.16

Arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte

For de spesielt interesserte:

Diskusjonsnotatet med vedlegg finnes på

<http://www.uib.no/auprojektMN/98738/%c3%b8konomiorganisering-diskusjonsnotat-av-160316>