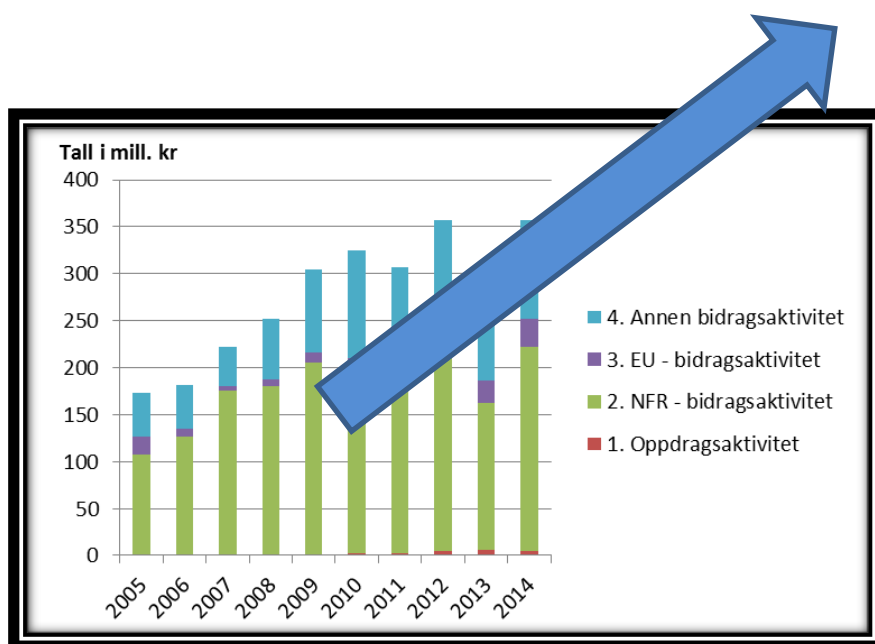


Administrativt utviklingsprosjekt 2014-2015

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet



Rapport fra Arbeidsgruppe for økonomi og forskningsstøtte

Administrasjonssjef Terje Restad (GFI) (leder)

Seniorrådgiver Kari Nordvik (FAK)

Seniorkonsulent Solfrid Sture (BIO)

Seniorkonsulent Aase Methlie (KI)

Seniorkonsulent Malene Rødseth (FAK)

Administrasjonssjef Marie Skorpa Nilsen (MI)

Professor Øyvind Halskau (MBI)

Sekretær: Seniorrådgiver Kristine Breivik (FAK)

2. februar 2015

Sammendrag

Styrking av den eksternfinansierte virksomheten (BOA) er et av hovedmomentene i mandatet til arbeidsgruppen for økonomi og forskningsstøtte. Det er også en sentral del av strategiarbeidet som pågår både på Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN-fakultetet) og på UiB. Dette har vært en overordnet målsetting for gruppens arbeid.

Basert på mandatet og en spørreundersøkelse blant alle administrativt ansatt ved MN-fakultetet har arbeidsgruppen valgt ut fire hovedtema for rapporten: **Robusthet, BOA fra A-Å, beredskap for sentre, og opplæring, rutiner og maler.**

Robusthet har vært det mest diskuterte temaet for arbeidsgruppen. Små administrative enheter innen økonomi og forskningsstøtte er sårbare for sykdom, permisjoner og avgang, og det er vanskelig finne kvalifiserte vikarer eller å rekruttere nye ansatte fort nok. Bedre samhandling, opplæring og rutiner innenfor dagens modell kan bidra til å gjøre oss mindre sårbare, men endret organisering av tjenestene kan også være et bidrag for å få mer robuste miljø. Arbeidsgruppen har diskutert fire ulike modeller for organisering i kapittel 4, og har løftet frem det vi oppfatter som styrker og svakheter ved de ulike modellene. Gruppen har imidlertid ikke gitt en anbefaling om hvilken modell som best vil løse de utfordringene fakultetet har. De ulike modellene vil ha ulike effekter, og beslutningen vil være avhengig av hvilke funksjoner som prioriteres høyest.

BOA fra A-Å omfatter både informasjon om eksterne finansieringskilder, selve søknadsfasen, og driftsfasen. Dersom BOA-delen av fakultetet skal vokse mener arbeidsgruppen det er viktig å forbedre den administrative støtten til hele prosessen. Det viktigste virkemiddelet her vil være flere stillingsressurser inn mot forskningsadministrativ støtte, men mye kan også gjøres gjennom bedre utnyttelse av eksisterende ressurser og bedre verktøy.

Det er sannsynlig at deler av den forventede BOA-veksten vil skje i eksternfinansierte sentre. Arbeidsgruppen mener derfor at det er viktig å utarbeide en **beredskap for sentre** ved fakultetet. Vi må bruke erfaringene fra eksisterende sentre, og utarbeide en sjekkliste for nye sentre. I tillegg bør det vurderes å opprette en ressursgruppe som kan bidra i søknadsfasen og ved oppstart.

Fra spørreundersøkelsen til de administrativt ansatte var det mange som etterspurte bedre **opplæring, rutiner og maler**. Økonomiforumet ved fakultetet har derfor blitt revitalisert, og har sammen tatt på seg å lage bedre oversikter over rutiner og maler som finnes. Forumet har også utviklet noen nye maler og rutiner, i tillegg til ordliste. Alt dette er samlet på matnat-wiki, som man finner på fakultetets nettsider. Det er også opprettet en mentorordning for nyansatte økonomimedarbeidere. Forskningsadministrativt nettverk har også vært aktiv i å bedre samarbeidet på tvers for å lære av hverandre, og det blir blant annet arbeidet med en felles nettside for forskningsstøtte ved fakultetet.

Arbeidsgruppen kommer også med anbefalinger for det videre arbeidet med **kommunikasjon og formidling** innen vårt ansvarsfelt.

Innhold

Sammendrag	2
1. Innledning.....	4
2. Innspill til gruppens arbeid.....	7
2.1 Spørreundersøkelse alle administrativt ansatte	7
2.2 Innspill fra vitenskapelig ansatte - forskningsstøtte.....	7
2.3 Det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet	7
2.4 Økonomiforum	9
2.5 De administrative senterlederene.....	9
2.6 Forskningsadministrativt nettverk	9
3. Utvikling av fakultetets økonomi- og forskningsadministrasjon – viktige prioriteringer	9
3.1 God økonomistyring	9
3.2 Lederstøtte	9
3.3 Ekstern finansiering - BOA.....	10
3.4 Beredskap for sentre	12
3.5 Rekruttering, opplæring, kompetanse og rutiner	13
3.6 Formidling og kommunikasjon	15
4. Organisering	16
4.1 Innledning.....	16
4.2 Dagens modell	17
4.3 Full sentralisering	19
4.4 3-cluster modell.....	20
4.5 «Dagens økonomimodell» med sentral ressursgruppe ved fakultetet.....	21
5. Anbefalinger til den videre prosessen.....	22
Vedlegg.....	22

1. Innledning

1.1 Oppnevning og mandat

Arbeidsgruppens mandat ble behandlet i fakultetsstyret 2. oktober 2014¹, og justert av prosjektgruppen i møte 15.oktober 2014:

Arbeidsgruppen skal:

- *Identifisere og vurdere de viktigste styrker og svakheter innen ansvarsfeltet. Prioritere hvilke arbeidsprosesser som skal ha fokus.*
- *Utarbeide konkrete forslag til forbedringstiltak. Forslag som vil kreve omorganisering skal begrunnes særskilt.*
- *Fortløpende komme med forslag til tiltak som kan implementeres raskt– quickwins underveis i prosjektet.*
- *Foreslå konkrete tiltak for kompetanseheving og lederstøtte innen ansvarsfeltet.*
- *Identifisere behov for forbedringstiltak knyttet til kommunikasjon, informasjon og formidling.*
- *Identifisere arbeidsprosesser som ligger i grenseflaten mellom de administrative fagfeltene, og foreslå hvordan det kan arbeides videre med disse prosessene.*

I arbeidet skal gruppen ha et særskilt fokus på at det legges til rette for forsknings- og utdanningsnær støtte.

Viktige fokusområder for arbeidet i arbeidsgruppen:

- *Robuste tjenester innen økonomiforvaltning. I dette ligger vurderinger av kapasitet, kompetanse, rutiner og systemer.*
- *Hva bør ligge i begrepet «God økonomistyring» i vår organisasjon?*
- *Profesjonalisere støttefunksjonene knyttet til innhenting og forvaltning av eksterne midler. Gruppen bes om å se særskilt på administrative rutiner knyttet til søknadsprosesser, kontraktarbeid og drift av de eksternt finansierte prosjektene.*
- *Organisering/samarbeid med sentre (eksisterende og nye) og eksterne samarbeidspartnere.*

- Arbeidsgruppen må i prosessen ha god dialog med representanter for de vitenskapelig ansatte, og skal i samarbeid med prosjektgruppen finne egnede samarbeidsfora for dette.

- Arbeidsgruppen oppfordres til å samarbeide tett med fakultetets forskningsadministrative nettverk og fakultetets økonomiforum.

- Gruppens arbeid må ses i sammenheng med det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet, delprosjekt 2 «Søknader med konkurransekraft» og delprosjekt 3 «Profesjonell prosjektstøtte».

- Arbeidsgruppen bør vurdere å invitere en representant fra førstelinetjenesten inn i gruppen.

Oppnevningsperioden for gruppen går til 31.12.15. Fase to er implementeringsfasen.

¹ [2014-46 Utarbeiding av strategi for det matematisk-naturvitenskapelige fakultet 2016-2022 og rammer for arbeid med administrativ kvalitetsutvikling – prosess og arbeidsform](#) og [2014-62 Rammer for arbeid med administrativ kvalitetsutvikling – forslag til mandat for prosjektgruppen](#)

1.2 Gruppens arbeid

I forkant av det første møtet ble det gjennomført en spørreundersøkelse for alle administrativt ansatte ved fakultetet.

Basert på mandatet og resultatene fra surveyen besluttet arbeidsgruppen i det første møtet å ha hovedfokus på **robusthet, BOA fra A-Å, beredskap for sentre, opplæring, rutiner og maler**, og har derigjennom diskutert ulike former for organisering.

Etter å ha avgjort hva som skulle være hovedfokusområdene ble det besluttet å involvere forskningsadministrativt nettverk, fakultetets økonomiforum, og de administrative senterlederne ved å be om konkrete innspill på ulike deler av fokusområdene. Arbeidsgruppen mottok svært gode innspill som var til stor hjelp i arbeidet. Arbeidsgruppen har også hatt dialog med administrasjonssjefene ved fakultetet underveis i prosessen.

Sammen med arbeidsgruppene for studie- og forskerutdanning, og personal- og driftsstøtte ble det sendt ut en kort spørreundersøkelse til en mindre del av de fast vitenskapelig ansatte ved fakultetet, og innspillene har også blitt brukt i arbeidet til gruppen.

Referat fra gruppens møter finnes på prosjektets [nettsider](#)². Her finnes også oversikt over «quick-wins» som har blitt effektivert underveis i prosessen.

1.3 Bakgrunn, status og økonomisk utvikling

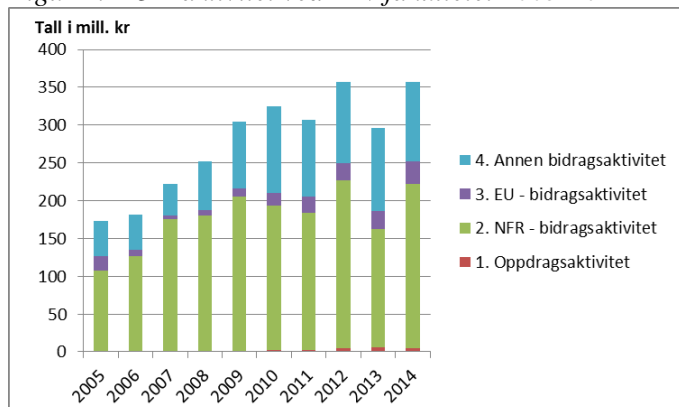
Økonomiske rammebetingelser er en vesentlig faktor for at fakultetet skal nå sine mål. Fokuset på økonomi er for tiden svært stort i hele UoH-sektoren, og særlig på den eksternt finansierte virksomheten (BOA). Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiB har også hatt fokus på dette. UiB (og MN-fakultetet) har hatt en svakere vekst i resultatmidler og BOA enn de andre store norske universitetene, og som det framgår av mandatet for OUI er det en prioritert målsetting for UiB å snu denne utviklingen.

BOA bidrar til vekst direkte gjennom finansering av prosjekter, men også indirekte gjennom tildeling av RBO midler, overhead, master- og forskerutdanning.

Det har vært signalisert både fra regjering og universitetsledelsen at økning innenfor EU-bidragsaktivitet er en viktig målsetting. Ekspertgruppen nedsatt av Kunnskapsdepartementet i 2014 for å se på finansieringsmodellen for universitet- og høyskolesektoren, har som del av sitt mandat hatt fokus på hvordan finansieringsmodellen kan gi universiteter og høyskoler insentiv til "å konkurrere om bevilgninger på europeiske arenaer". Ekspertgruppen foreslår blant annet å innføre en resultatmodell der en økning i EU-bevilgninger automatisk gir økning i resultatmidler, uavhengig av resultatene i sektoren samlet sett. Videre foreslås det å fjerne indikatoren for NFR-midler, noe som indirekte antas å øke insentiveffekten knyttet til innhenting av EU-midler.

² <http://www.uib.no/auprojektMN>

Figur 1: BOA-aktivitet ved MN-fakultetet 2005-2014

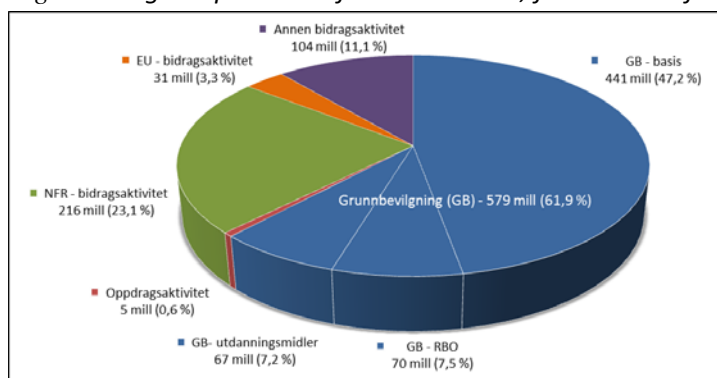


Kommentarer til figur 1:

I 2013 ble BOA-aktiviteten ved fakultetet betydelig redusert etter at tungregnemaskin og tilskudd til SKD førte til høy aktivitet i 2012.

I 2014 er aktiviteten igjen oppe på aktivitetsnivå tilsvarende 2012. Dette skyldes hovedsakelig økt NFR-bidragsaktivitet, men også noe høyere aktivitet finansiert av EU. Mye av økningen i NFR-bidragsaktivitet skyldes utstyrsinvesteringer på 37,6 mill. kr, og utstyrsinvesteringer har kortvarig effekt på eksternt finansiert aktivitet. Det har vært aktivitet knyttet til innkjøp av nasjonal infrastruktur på 34,5 mill.

Figur 2: Regnskap ved MN-fakultetet 2014, fordelt etter finansieringskilde



Kommentarer til figur 2:

Grunnbevilgningen er i stor grad bundet opp i lønn og husleie, og den eksternt finansierte aktiviteten er dermed avgjørende for å skape vekst ved fakultetet. Dette er også en klar målsetting for det pågående strategiarbeidet ved vårt fakultet, og de tiltak som fremmes av arbeidsgruppen er ment å støtte opp under dette.

2. Innspill til gruppens arbeid

2.1 Spørreundersøkelse alle administrativt ansatte

Administrativt utviklingsprosjekt ble innledet med en spørreundersøkelse til alle administrativt ansatte (inkludert instituttledere og dekan) ved fakultetet. Undersøkelsen ba om innspill på styrker og svakheter, om tidstyver og forslag til raske tiltak. I tillegg ble de ansatte spurt om hva som er viktig for at utviklingsprosjektet skal engasjere den enkelte på en god måte, og hva som skal til for at dette skal oppleves som et meningsfullt prosjekt for den enkelte. Responsen var svært god, 95 personer utgjorde en svarprosent på 88 %, og det kom inn mange og gode innspill. Oppsummering av alle innspillene finnes på prosjektets [nettside](#). Et utdrag av de innmeldte utfordringene finnes også i vedlegg 4.

Både de ansatte som svarte på spørreundersøkelsen, og de som har vært «ukens gjest» på nettsiden, er opptatt av å bevare det gode samarbeidet og våre felles styrker. Dette ble dermed et viktig perspektiv i arbeidet med utvikling og organisering, og følger også av arbeidsgruppens mandat. Forbedringsforslagene og temaene er langt på vei tatt inn i arbeidsgruppens arbeid, og vil være viktige også i neste fase av prosjektet, samt i det løpende utviklingsarbeidet som ivaretas av nettverksgruppene.

2.2 Innspill fra vitenskapelig ansatte - forskningsstøtte

God dialog med vitenskapelig ansatte ligger som en premiss for utviklingsarbeidet, og gruppen har hentet innspill fra ulikt hold:

- Instituttlederne og dekan deltok i spørreundersøkelse til administrativt personale.
- Instituttlederne og dekanat har vært høringspanel underveis.
- Arbeidsgruppen har vitenskapelig representasjon ved professor Øyvind Halskau.
- Utviklingsarbeidet er blitt presentert på allmøte, via nettsider og i lokale nyhetsbrev.
- Det er gjennomført en undersøkelse blant et utvalg vitenskapelige ansatte, knyttet til behov for forskningsstøtte. Et utdrag av svarene finnes i vedlegg 4.

2.3 Det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet³

I mandatet ble det bedt om at gruppens arbeid skulle sees i sammenheng med arbeidet til to av gruppene i det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet: *OU2: Søknader med konkurransekraft* og *OU3: Profesjonell prosjektstøtte*.

OU2 og OU3 presenterte sine rapporter den 26. januar.

For å snu den negative trenden (*dokumentert av OUI – Strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet*) når det gjelder eksternfinansierte midler mener OU2 det er behov for å **bygge ned administrative grenser i det sentraladministrative støtteapparatet**, og i stedet utvikle et sentraladministrativt støtteapparat som arbeider integrert for å utvikle konkurransedyktige søknader.

³ Rapportene kan i sin helhet leses på: <http://www.uib.no/ouprosjekt/84829/seks-delprosjekter-er-klare-med-sine-rapporter>

Figur 3: Ulike faser i et prosjekts levetid.



OU2 og O3 anbefaler at det etableres et *sentralt BOA-team* som organiseres i en matrise med dedikerte personalressurser fra Forskningsadministrativ avdeling, Økonomiavdelingen, Personal- og organisasjonsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen og Universitetsbiblioteket. Det anbefales også at Bergen Teknologioverføring får en tilknytning til teamet.

Figur 4: Matriseorganisert BOA-team



Det anbefales en gjennomgang av arbeidsdelingen mellom fakultet og de sentraladministrative avdelingene, og på tvers av disse. Målet er tydeliggjøring av arbeidsflyt, roller og ansvar, og at felles rutiner og dokumentasjon utarbeides og gjøres tilgjengelig gjennom en digital plattform på ansattensidene. BOA-teamet skal samarbeide med lokale ressurspersoner.

BOA-teamet skal ha spisskompetanse innen

- Horisont 2020
- EUs randsonerprogrammer
- NFR: SFF, SFI, FME, Infrastruktur
- NFR: «store» programmer (tverrfaglige og innovasjon)

og skal drive informasjons- og posisjoneringsarbeid sammen med fakultetene.

Det foreslås også konkrete tiltak i kategorien «verktøy og opplæring»:

- Prognoseverktøy for BOA
- Oppdater BOA-reglementet
- Avstemningsmal for H2020
- Videreutvikle opplæringen
- Formidling av BOA-prosjekt
- Forbedre økonomirapporter tilpasset prosjektleder
- Sammenheng mellom grunnbevilgningen og BOA
- Forenkle prosjektavslutningen i prosjektmodulen

2.4 Økonomiforum

Fakultetets økonomiforum har satt i gang arbeid med rutiner og maler, og opprettet en egen wiki-side for deling av disse. De har i tillegg gitt arbeidsgruppen viktige innspill gjennom sitt notat «Rutiner og maler», se vedlegg 1.

2.5 De administrative senterlederne

Fakultetets administrative senterledere har sammen med forskningsrådgiveren ved fakultetsadministrasjonen gitt arbeidsgruppen viktige innspill gjennom sitt notat «Organisering av sentre», se vedlegg 2.

2.6 Forskningsadministrativt nettverk

Fakultetets forskningsadministrative nettverk har gjennomført en egenevaluering for alle institutter (se punkt 3.3) og har oppsummert disse i notatet «BOA fra A-Å», se vedlegg 3.

3. Utvikling av fakultetets økonomi- og forskningsadministrasjon – viktige prioriteringer

3.1 God økonomistyring

God økonomistyring ved fakultetet handler om å forvalte både grunnbevilgningen fra Kunnskapsdepartementet og bidrags- og oppdragsinntekter fra andre finansieringskilder på beste måte. I det legger vi at de ressursene som er stilt til rådighet blir brukt slik at fakultetet oppfyller sitt samfunnsoppdrag knyttet til forskning og utdanning, samt når de overordnede målene i den faglige strategien. Videre er det viktig at ressursene forvaltes i henhold til lover og regler for statlig økonomiforvaltning og i henhold til forutsetningene fra finansieringskilden.

Økonomistyring handler i stor grad om hvordan ledelsen utnytter sitt handlingsrom for å nå de mål som er satt, men dette faller utenfor arbeidsgruppens mandat. Vi fokuserer derfor i det følgende på økonomimedarbeidernes bidrag til god økonomistyring.

Det vil alltid være noe usikkerhet knyttet til kostnadene ved fakultetet. Men i tillegg har fakultetet et stort innslag av usikre inntekter. God håndtering av denne usikkerheten i budsjettering, resultatoppfølging og evaluering, og å være bevisst på hva usikkerheten innebærer, er sentralt, men kan alene ikke sikre god økonomistyring. Vel så viktig er det at tallmaterialet formidles til den faglige og administrative ledelsen ved fakultetet på en slik måte at de får det grunnlaget som er nødvendig for å ta de operasjonelle og strategiske beslutninger som ligger til deres myndighetsområde. I formidlingen av økonomidata bør det derfor legges vekt på at informasjonen lett skal kunne forstås og brukes av ledere uavhengig av økonomisk bakgrunn, og langtidsperspektivet og synliggjøring av hvilket handlingsrom ledelsen har må være i fokus.

3.2 Lederstøtte

Lederstøtte på fakultets- og instituttnivå er fortrinnsvis lagt til seksjonslederstillinger og rådgivere på fakultetet og til administrasjonssjefsstillinger på instituttene. Det er generelt et ønske fra ledergruppen om å rydde rom for økt lederstøtte. Instituttledere trenger sparringspartnere som gir råd og veiledning, fortrinnsvis i administrasjonssjefsstillingen. På flere av de små instituttene er administrasjonssjefen i stor grad også saksbehandler innen økonomi og/eller personal, og har derfor ikke kapasitet til å dekke behovet for lederstøtte. Ved større instituttet vil behovet være større enn hva administrasjonssjef kan dekke. Særlig vil dette gjelde forsknings-strategiske støttefunksjoner.

Viktige lederstøtteoppgaver vil være:

- Budsjettering og regnskapsoppfølging – overordnet status
- Langtidsbudsjettering
- Økonomi som styringsredskap
- Forskningsstøtte
- Analysearbeid økonomi, søknader og forskningsresultater

Forslag til tiltak:

- Frigjøre tid til mer lederstøtte
- Ledertilpasset økonomiopplæring (administrasjonssjefer og andre ledere)
- Redskap og systemer
- Sentral og lokal styrking av forskningsadministrativ støtte

3.3 Ekstern finansiering - BOA

OU1 konkluderer med at en økning i BOA krever flere tiltak og virkemidler for å bli effektivt. Bl.a. er effektive støttestruktur i form av forsknings- og økonomiadministrasjon viktig.

Figur 5: Fra presentasjonen av UO1 Strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet (26.01.15)



3.3.1 Innledning

Fakultetets ambisjon om økning i den eksternt finansierte aktiviteten (BOA) vil kreve flere prosjektsøknader og søknader av høy kvalitet. Arbeidsgruppen mener at bedre tilgang til relevant informasjon om utlysninger og tettere forskningsadministrativ oppfølging vil kunne bidra til dette. God samhandling med UiB sentralt og BOA-teamet er en forutsetning for å lykkes, men som UiBs største fakultet, også målt i BOA, vil det være nødvendig å sørge for kapasitet ved fakultet og institutt som gjør oss i stand til å vokse ytterligere og til å håndtere en vekst på en god måte både administrativt og ledelsesmessig.

Det er stor konkurranse om de eksterne forskningsmidlene. Krav om tverrfaglighet og innovasjon har økt og bidrar til mer komplekse søknader. Det er fokus på å løse store samfunnsutfordringer og på utvikling av fremragende fagmiljø. Gode nasjonale og internasjonale nettverk er en forutsetning for å lykkes i mange av programmene. For å lykkes i konkurransen trenger vi systematisk arbeid i alle nivå av organisasjonen.

3.3.2 *Forsknings-administrativ støtte - dagens situasjon*

God forskningsadministrativ støtte krever god ledelsesforankring. Felles forståelse av strategi og prioriteringer, kjennskap til forskningsporteføljen ved instituttet og kunnskap om samarbeidspartnere, er viktig. Det krever god internkommunikasjon og at instituttledelsen har tilgang til relevant informasjon og oppdaterte analyser. Dette ivaretas i varierende grad i dagens instituttadministrasjoner.

Alle instituttene arkiverer søknadsinformasjon og prosjektinformasjon. De fleste lager oversikter over søkte prosjekter og tilslag (om enn med noe ulikt detaljnivå). Informasjonen brukes til utarbeidelse av budsjettprognoser og som lederinformasjon. Geofysisk institutt har etablert systematiske kvantitative analyser av søknader og tilslag. Ved de andre instituttene er dette analyser som gjøres i noen grad. Ingen av instituttene gjennomfører pr i dag en grundig kvalitativ analyse, hvor man identifiserer suksesskriterier for tilslag

Ved fakultetet gis det i hovedsak forskningsstrategisk støtte. Denne er knyttet til implementering av fakultetets strategi, særlig relatert til de tematiske satsingene i profilområdene marin, klima og energi, eksternt samarbeid og posisjonering/koordineringsarbeid. Arbeidet inngår i lederstøtten for dekanatet.

Forskningsadministrative ressurser er per i dag ulikt fordelt mellom instituttene. Tre institutter har fulltids forskningskoordinatorer, mens ett institutt har forskningskoordinator som del av stilling knyttet til forskerutdanning. Med bakgrunn i den store variasjonen i forskningsadministrativ kapasitet ved instituttene, ble det gjennomført en egevaluering for å se på hvilke administrative tjenester hvert enkelt institutt tilbyr knyttet til prosjekter (søknad-kontrakt-drift). Egevalueringen ble gjennomført i det forskningsadministrative nettverket, der alle instituttene er representert ved enten forskningskoordinator, økonomikonsulent eller administrasjonssjef. Følgende momenter kom frem i egevalueringen:

- Planlegging av budsjett og godkjenning av søknader oppleves i all hovedsak som velfungerende ved instituttene.
- TDI -modellen gjør budsjetteringen mer krevende ved at informasjon om bruk av leiesteder må innhentes i utarbeidelsen av budsjett. Dette medfører at det er viktig at instituttet får informasjon om planlagte søknader så tidlig som mulig for å kunne yte god service til prosjektleder.
- UiB sentralt (FA) sin støtte til skriving og kvalitetssikring av søknader rettet mot EU blir flittig brukt av institutter som har mange EU-søknader, mens andre institutter bruker denne tjenesten i mindre grad.
- Det er kun institutter med egen forskningskoordinator som gir informasjon om utlysningsspesifikke krav ut over budsjettmessige krav, og som gir forskningsadministrativ støtte til planlegging og skriving av søknader til de vitenskapelig ansatte.
- IPR og kommersialisering av forskningsresultater anses å ligge utenfor instituttens kompetanse- og ansvarsområde. De instituttene som har problemstillinger eller prosjekter knyttet til dette, samarbeider godt med BTO og juristene ved FA.
- Alle kontrakter og konsortieavtaler skal inngå i FA for gjennomgang og signering. Samarbeidet med FA om kontrakter og avtaler oppleves som velfungerende. FA sin juridiske avdeling fremheves som dyktig og serviceinnstilt, til god hjelp for instituttene og sentrene. FA arkiverer alle kontrakter og avtaler.
- Økonomisk prosjektoppfølgning oppleves å fungere godt. Instituttene har gode rutiner og forskerne får rapporter når de ber om det. Det pekes likevel på at økonomiadministrasjonen er sårbar og at instituttene på dette området har få andre som kan overta dersom prosjektøkonom er fraværende.

Egevalueringen viser at det gis administrativ prosjektstøtte knyttet til økonomi ved alle instituttene, mens øvrig forskningsadministrativ støtte, som å gi informasjon om relevante utlysninger og å bistå i søknadsskriving, er lite utviklet ved de instituttene som ikke har forskningskoordinatorer. Det er positivt at den økonomiske prosjektoppfølgningen ved instituttene oppleves som god. Samtidig har vi

fått innspill på at de vitenskapelig tilsatte uttrykker ønske om bedre oversikt over økonomien i prosjektene sine

Flere felles arbeidsrutiner på tvers av instituttene, inkludert felles maler og mer systematisk oppfølging av prosjektledere, vil kunne bidra til bedre økonomioppfølging i prosjektene. Dersom det er ønskelig at alle instituttene skal tilby målrettet informasjon om utlysninger til forskerne, samt gi støtte til søknadsskriving og analysearbeid, vil det kreve prioritering av ressurser til dette.

3.4 Beredskap for sentre

Følgende delkapittel er i stor grad basert på innspill fra de administrative senterlederne ved fakultetet, og også på tilbakemeldinger fra administrasjonssjefgruppen.

Dersom den eksterne finansieringen (BOA) ved fakultetet skal vokse, er det sannsynlig at deler av veksten vil skje i eksternfinansierte sentre (som for eksempel SFF, SFU, SFI, FME). Det vil derfor være stort behov for å planlegge organisering og administrasjon av fremtidige sentre godt.

Både dagens-, og trolig også fremtidige sentre, vil være svært ulike, og det er derfor urealistisk å lage en mal for hvordan (alle) sentre skal organiseres og administreres. Men det vil være noen felles utfordringer og problemstillinger som vil gjelde alle sentre, og arbeidsgruppen anbefaler derfor at det utarbeides en «sjekklister» for organisering og administrasjon ved planlegging og oppstart av nye sentre.

I dag har fakultetet følgende modeller for organisering av sentre

- Direkte under UiB sentralt: Senter for klimadynamikk
- Integret i ett institutt: SFI Sea Lice Research Centre (SLRC) og SFF Birkelandsenteret
- To vertsinstitutter: SFF Senter for geobiologi

Kommunikasjon og samarbeid mellom senter og vertsinstitutt, samt partnerinstitutter, er avgjørende for å få et senter til å fungere godt. Senter for geobiologi ble etablert i 2007 under to likeverdige vertsinstitutter. Dette er en organisering som arbeidsgruppen oppfatter som utfordrende, særlig med tanke på eierskap og rollefordeling mellom institutter og senter. SLRC og Birkelandsenteret er begge organisert under ett institutt og dette oppfattes som en løsning som fungerer godt.

Instituttets opplevelse av eierskap til senteret oppfattes som et viktig moment for å lykkes i organisering og drift av senteret. Det vil i perioder være behov for ekstra oppmerksomhet og innsats i senteret, blant annet knyttet til oppstart og midtveisevaluering. Det er da viktig at dette sees på som et fellesansvar. Arbeidsgruppen vil derfor anbefale at fremtidige sentre har *ett* vertsinstitutt, og at andre institutter ved fakultetet er partnerinstitutter.

Når det gjelder administrasjon er det viktig allerede i søknadsfasen å kartlegge behov for administrative ressurser for senteret, og ha en god dialog med vertsinstituttet om dette. Siden sentre oftest er tidsbegrensede er det ikke ønskelig å bygge opp en egen administrativ stab i senteret som kan dekke alle behov, men det er viktig å avklare hvordan man skal løse de ulike administrative behovene enten ved egne ressurser i senteret, på institutt, på fakultetsnivå eller ved UiB sentralt/BOA-teamet.

Behov og muligheter vil her variere mye, alt etter rammebetingelsene for de forskjellige sentrene. Instituttene har ulik størrelse og dermed ulik administrativ kapasitet i oppstarts- og driftsfasen av sentrene. Det er få om noen, institutter ved fakultetet som oppfattes å ha stor nok administrativ kapasitet til etablering og drift av et senter. Alle sentre krever betydelige administrative ressurser innen økonomi og personal. Disse tjenestene kan utføres enten ved senteret selv, eller ved vertsinstituttet. Det er verd å merke seg at mye av personalarbeidet må utføres ved instituttet siden personalansvar og innstillingsmyndighet er tillagt instituttet.

Lederstøtten som senterets administrative leder kan gi den faglige lederen, er også vesentlig for driften av et senter, og rollen som administrativ senterleder vil være en nøkkelrolle også for fremtidige sentre. Det er viktig at tilsetting av administrativ senterleder skjer så raskt som mulig i oppstartsfasen, slik at vedkommende får delta i etableringen av rutiner for senteret. Det er også behov for administrative formidlingsressurser, da det er store forventninger til synlighet gjennom web og media. For SFI og FME er det også behov for juridisk kompetanse. Sentrene trenger tilgang til slike ressurser, enten i eller utenfor senteret.

I en sjekklister for nye sentre bør bl.a. følgende problemstillinger inngå:

- plan for administrative ressurser
- anvisningsmyndighet
- personalansvar
- verneombud/HMS-ansvar
- innstillingsmyndighet
- arealdisponering
- utstyr/leiested/egenandel
- håndtering av andre BOA-prosjekt
- formidling

I tillegg bør det trekkes vekslere på erfaringene som nåværende og tidligere faglige og administrative senterledere har. Det bør vurderes om disse kan bes om å delta i en ressursgruppe som bidrar i søknadsfasen og oppstart for nye sentre.

Forslag til tiltak:

- fremtidige sentre får kun ett vertsinstitut
- administrativ leder må tilsettes tidlig i oppstartsfasen
- plan for administrasjon av nytt senter må utarbeides så fort som mulig, helst i søknadsfasen
- det bør utarbeides en sjekklister for oppstart av nye sentre
- det bør vurderes å opprette en ressursgruppe som kan gi råd i planlegging/oppstart av nye sentre

3.5 Rekruttering, opplæring, kompetanse og rutiner

3.5.1 Rekruttering

Rekruttering til vitenskapelige stillinger blir sterkt vektlagt når man snakker om rekruttering ved UiB, men for at fakultetet skal kunne gjennomføre sine kjerneoppgaver på best mulig måte og vinne frem i konkurransen om eksterne midler, er det avgjørende at vi også evner å rekruttere og beholde tekniske og administrative medarbeidere med høy kompetanse. Innenfor arbeidsgruppen sitt fokusområde utpeker økonomistillinger, forskningsadministrative stillinger og administrative senterlederstillinger seg som sentrale, men i det sentrale OU-prosjektet (OU4) pekes det også på at UiB har utfordringer knyttet til rekruttering til administrative lederstillinger.

Videre kan det å beholde medarbeidere med høy kompetanse ofte kreve mer av fakultetet som arbeidsgiver, siden konkurransen om disse kandidatene er stor, og kandidatene selv gjerne prioriterer karriereutvikling høyt. Forslag til lønnspolitikk ved fakultetet peker på lønnsnivå, stillingskode og karriereutviklingsmuligheter som sentrale elementer for å gjøre fakultetet mer attraktiv som arbeidsgiver. For økonomistillinger fremheves lønnsnivået spesielt som sentralt, og det anbefales å vurdere «høyere avlønning av økonomimedarbeidere i saksbehandlerstillinger enn tilsvarende innenfor andre administrative områder» i perioder med sterk konkurranse. For forskningsadministrative stillinger trekkes stillingskode spesielt frem som et viktig virkemiddel, samtidig som det slås fast at et relativt høyt lønnsnivå kreves for å rekruttere de beste kandidatene. De administrative senterlederne og administrasjonssjefsgruppen ved fakultetet peker videre på utfordringer knyttet til administrative

senterlederstillinger i sine tilbakemeldinger til arbeidsgruppen, og trekker frem at stillingskoden brukt i dag ikke speiler den kompetansen slike stillinger krever.

Forslag til tiltak:

- I situasjoner med særskilt hard konkurranse om medarbeidere innenfor et felt, bør høyere avlønning enn for andre tilsvarende stillingskategorier kunne benyttes som et aktivt virkemiddel for å rekruttere og beholde medarbeidere.
- Stillingskoden bør speile hvilket ansvar, oppgaver og kompetansekrav som ligger til stillingen, og brukes aktivt som virkemiddel for å gjøre stillingene mer attraktive.

3.5.2 Opplæring og kompetanse

Å bli inkludert i et faglig miljø og ha mulighet til kompetanseheving er sentrale faktorer for at vi skal framstå som en attraktiv arbeidsplass, spesielt med tanke på å beholde høyt kompetente medarbeidere. Arbeidsgruppen oppfatter økonomiforum og forskningsadministrativt nettverk som viktige arenaer for nettopp dette.

Forskningsadministrativt nettverk er allerede en arena for erfaringsutveksling, men representantene i nettverket jobber i varierende grad med forskningsadministrasjon, og små fagmiljø for forskningsadministrative medarbeidere pekes på som en utfordring i tilbakemeldingene fra de administrativt ansatte ved fakultetet. Videreutvikling av dette nettverket til blant annet å inkludere teamarbeid i forkant av store søknadsfrister er foreslått som mulig tiltak.

Økonomiforum har lenge vært brukt kun ved spesielle behov, og møtehyppigheten har vært lav. Behovet for å videreutvikle forumet for å gi økonomimedarbeiderne et fagmiljø og en arena for erfaringsutveksling, ble tidlig trukket frem som en sentral problemstilling innenfor arbeidsgruppen sitt mandat. Selv om det fremdeles gjenstår en del arbeid med å avklare hvilken form og funksjon det er ønskelig at økonomiforum skal ha, er møtehyppigheten økt og økonomiforum er godt i gang med å legge til rette for opplæring og erfaringsutveksling, og har blant annet satt i gang mentorordning og utarbeidet sjekklister for mottak av nye økonomimedarbeidere.

3.5.3 Rutiner og maler

Økonomiforum fikk i bestilling fra arbeidsgruppen å se på rutiner og maler for økonomifeltet, samt hvordan man best mulig kan legge til rette for deling av disse. Informasjonsdeling utpekte seg som en sentral utfordring, og en wikiside ble opprettet for å imøtekomme behovet for sikker og effektiv deling av relevant informasjon. Økonomiforum valgte å fokusere på rutiner og maler innenfor grunnleggende økonomioppgaver, budsjettering og bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA). Økonomifeltet er komplekst og omfattende å sette seg inn i som nyansatt, og mengden informasjon gjør at til og med erfarne økonomikonsulenter til tider har vanskeligheter med å lete seg frem i jungelen av informasjon.

På wikisiden er det derfor laget ordliste og oversikt over de ulike systemene økonomimedarbeidere benytter, samt at sjekklister og maler for grunnleggende økonomioppgaver som f.eks. fakturering, ompostering og prognosearbeid er gjort lett tilgjengelige. For budsjetteringsarbeidet finnes det allerede en rekke maler som letter arbeidet, men en sjekklister for budsjettering ble etterlyst, og er gjort tilgjengelig på wikisiden. Innenfor BOA finnes det en omfattende wikiside utarbeidet av sentraladministrasjonen, men noe informasjon er vanskelig å finne og noe er utdatert. På wikisiden til fakultetet er det derfor lagt lenker til informasjon det ofte er behov for, samt at man vil sende innspill til sentraladministrasjonen med ønsker for oppdatering av BOA-wiki. Rapportering til prosjektleder på BOA-prosjekter og sammenhengene mellom den bevilgningsfinansierte delen av økonomien og BOA pekes på som sentrale utfordringer. Videre fremhever økonomiforum blant annet tilgang til ikke-

sensitiv personalinformasjon i personalportalen og ePhorte, samt endring i økonomisk organisering av felles kjemikalielager, som ønskede rutineforenklinger.

3.6 Formidling og kommunikasjon

Gruppen har diskutert behovet for formidling og kommunikasjon innen våre ansvarsfelt. Vi har identifisert tre ulike områder som vi mener det er viktig å arbeide med videre.

3.6.1 Forskningsformidling

Forskningsformidling er et av de områdene gruppen mener er dårlig organisert ved fakultetet. Nettsidene er ikke gode når det gjelder forskningsformidling, de har få nyheter og det er lite fokus på satsingsområdene. Arbeidsgruppen mener at dette er uheldig for merkevarebygging av fakultetet, for rekruttering av nye studenter, og også for å synliggjøre kompetansen vår i forhold til eksterne samarbeidspartnere.

I tillegg bør fakultetet vurdere hvilken satsing man skal ha på Facebook og andre sosiale medier, og hva som skal være målgruppen både for nettsidene våre og sosiale medier. De bør i liten grad brukes til internkommunikasjon for ansatte. Som omtalt i kapittel 3.4 er også formidling et svært viktig element for sentre, som ofte har en kontraktsforpliktelse om å være synlige og formidle resultatene sine. Videre blir formidling en stadig viktigere del av eksterne forskningssøknader. Både H2020 og Forskningsrådet vektlegger formidlingsaspektet i evalueringen av søknader. Gruppen vil derfor anbefale at det blir vurdert å opprette en sentral administrativ ressurs innen formidling ved fakultetet.

3.6.2 Internkommunikasjon

Internkommunikasjonen mellom økonomimedarbeiderne og forskningsadministrativt ansatte ble tidlig i arbeidet identifisert som et forbedringsområde. Det ble iverksatt tiltak for å få aktivisert økonomiforum og forskningsadministrativt nettverk i større grad enn tidligere, og begge tiltakene har så langt gitt positive erfaringer. Nettverkene har bidratt aktivt med innspill til arbeidsgruppen, og samarbeidet på tvers har blitt betydelig bedre, ved bl.a. oppretting av felles wikisider med oppdaterte skjema og rutiner.

Ved oppstart av nye prosjekter er god intern kommunikasjon viktig. Kun få institutter organiserer oppstartsmøter og dette bør gjennomføres i større grad enn i dag. Her bør administrativt ansatte med relevant kompetanse knyttet til økonomi og personal delta sammen med prosjektleder, og evt. forskningskoordinator. Det bør også vurderes lignende møter underveis i prosjektet, og ved avslutning. Dette vil bidra til å lette kommunikasjonen rundt prosjekt drift, og gi prosjektleder bedre støtte.

3.6.3 Lederstøtte - kommunikasjon

Kommunikasjonen til ledere (instituttledere, dekan og prosjektledere) kan forbedres. Instituttledere og dekan trenger tilgang til strategisk styringsinformasjon for å kunne gjøre gode strategiske valg. Dette gjelder bl.a. gode regnskapsrapporter, prognoser, søknadsoversikter og søknadstilslag. Per i dag er det ikke er tilfredsstillende rutiner og verktøy for dette, og arbeidsgruppen anbefaler at dette blir arbeidet med videre.

Prosjektledere etterspør først og fremst gode oversikter over økonomien i prosjektene. Regnskapsrapportene som er tilgjengelige i dag oppleves ikke som hensiktsmessige for prosjektledere, og må som oftest først omarbeides av en prosjektøkonom. Dette krever tid, og er et felt som dessverre til tider blir nedprioritert når det er travelt. Arbeidsgruppen vil derfor anbefale at det blir tatt initiativ til å få utarbeidet tilgang til regnskapssystemet for prosjektledere, og at det blir utarbeidet lettfattelige rapporter som også kan få med bundne midler (dvs. innkjøp som er satt i bestilling men ikke regnskapsført).

Forslag til tiltak:

- Det bør vurderes å opprette en sentral administrativ ressurs innen formidling ved fakultetet
- Oppstartsmøter blir innført for nye prosjekt
- Bedre verktøy og rutiner for lederstøtte blir utviklet

4. Organisering

4.1 Innledning

4.1.1 Om arbeidsgruppens tolkning av mandatet

Arbeidsgruppen skal i henhold til mandatet generelt vurdere styrke og svakhet innen fagfeltet slik det er i dagens organisering. Videre skal en utarbeide konkrete forslag for å styrke den administrative ressursutnyttelsen og kompetansen. Det er videre et mål i henhold til mandatet å redusere sårbarhet og foreslå tiltak for kompetanseheving.

For arbeidsgruppen for økonomi og forskningsstøtte er det to kulepunkt som er framhevet i mandatet. Det er "robuste" tjenester og "profesjonalisere" støttefunksjoner knyttet til innhenting og forvaltning av eksterne midler.

Styrking av våre tjenester innen økonomi- og forskningsstøtte krever en bevisst satsning og vilje til prioritering på alle nivå i organisasjonen. Tiltakene det legges opp til gjennom UiBs OU-prosjekt vil ventelig ha positive effekter for alle, men det kreves også at vi organiserer den lokale støtten på en slik måte at vi kan bidra til våre ambisjoner om vekst. Forskning- og utdanningsnær støtte er lagt som et viktig premiss i utviklingsarbeidet. Instituttledergruppen var i møtet 19. januar 2015 tydelige på at funksjonene som må være på plass er det viktige. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at organisering må avgjøres ut fra hva som er mest hensiktsmessig for å oppnå våre mål.

4.1.2 Om arbeidet med ulike modeller

Arbeidsgruppen har vurdert ulike former for organisering ved at hvert medlem har fylt ut et evalueringsskjema. Følgende modeller har blitt vurdert:

1. Dagens modell
2. Full sentralisering
3. Tre-cluster-organisering
4. Desentral modell med ressursbase sentralt

Vurderingsskjemaet inneholdt følgende kolonner:

- Styrker ved modellen
- Forutsetninger for at den skal fungere
- Svakheter ved modellen
- Svakheterne kan avhjelpes ved følgende tiltak
- Andre kommentarer

Vurderingene ble gjort separat for økonomi og forskningsstøtte, før gruppen i fellesskap satte vurderingene i sammenheng.

4.1.3 Hvordan organiseres dette i verden omkring oss?

MN-fakultetet ved Universitetet i Oslo vil i løpet av året sentralisere sine økonomitjenester, og det synes å være en økende trend ved utdanningsinstitusjoner det er naturlig å sammenligne oss med. Ved UiB har de mindre fakultetene i stor utstrekning sentralisert, mens det ved MOF, som ligner mest på oss i forhold til kompleksitet i økonomiforvaltninger, er valgt en blandet modell, der ordinære økonomitjenester utføres lokalt ved institutt, mens fakultetsleddet er styrket med controller-funksjon. Tjenester knyttet til forskningsstøtte er samlet i fakultetsleddet. Denne endringen ble innført som en del av omorganiseringen i 2013, og har foreløpig ikke blitt evaluert.

4.2 Dagens modell

I dagens modell er det tre økonomistillinger ved fakultetet, mens resten av økonomimedarbeiderne sitter ved instituttene. Tre av instituttene har egen forskningskoordinator (GFI og BIO har hatt lenge, mens GEO sin koordinator er nytilsatt), mens MBI har forskningskoordinator som del av stilling knyttet til forskerutdanning. I tillegg er det en forskningsrådgiver på fakultetsnivå.

En styrke ved dagens økonomimodell er fysisk nærhet mellom økonomimedarbeiderne og brukerne. Dette legger til rette for at økonomimedarbeiderne får god innsikt i prosjektene og totaløkonomien ved instituttet. Videre er det et godt utgangspunkt for samarbeid med andre administrative funksjoner ved instituttet (forskningsstøtte, personal, ph.d.-utdanningen), samt at det gir lett tilgang for vitenskapelig ansatte. Fysisk nærhet gjør det lettere å få et helhetsperspektiv, og oppfattes å lette arbeidet med utarbeiding av prognoser og avviksrapportering. Fysisk nærhet til instituttledelsen oppfattes videre å bidra til god lokal lederstøtte.

For forskningsstøtten er dagens modell velfungerende for de instituttene som har egen forskningskoordinator. Disse har god oversikt over faglig aktivitet ved instituttet og kan dermed gi «skreddersydd» opplegg og tett oppfølging. Fakultetsstillingen bidrar til koordinering på tvers, informasjon, og støtte til dekanatet.

Forutsetningene for at modellen skal fungere for økonomifeltet er stabilitet blant medarbeiderne (lav turnover) og tilgang på god spisskompetanse, og videre god opplæring, bred kompetanse hos den enkelte (generalister) og gode rutinebeskrivelser.

Dersom den forskningsadministrative støtten skal fungere innenfor dagens modell må man finne gode løsninger for å utføre forskningsadministrative oppgaver ved de instituttene som ikke har forskningskoordinator i dag. Dette kan skje ved støtte fra det sentrale BOA-teamet, forpliktende samarbeid på tvers av instituttene, å bruke erfarne vitenskapelig ansatte til noe av støttearbeidet (som informasjon om finansieringskilder, lesing av søknader) o.l.

Den fremste svakheten ved dagens modell for økonomifeltet er at instituttene er sårbare for sykdom/avgang/permisjoner. Særlig miljøene med få økonomimedarbeidere er utsatt. Det er ingen faste ordninger på plass som sørger for at nødvendige økonomioppgaver blir ivaretatt i slike tilfeller, og det tar lang tid for vikarer og nyansatte å sette seg inn i arbeidsoppgavene. Det kan også være vanskeligere å utvikle spisskompetanse ettersom modellen krever at økonomimedarbeiderne har kompetanse innenfor en rekke ulike områder. Dette er spesielt fremtredende på instituttnivået, men gjelder også for fakultetsnivået. Rekruttering kan være vanskelig, og karrieremuligheter begrensede, og det kan utvikle seg ulik praksis ved fakultetet, noe som kan gi konsekvenser for kvaliteten på arbeidet.

For forskningsstøtten er den største svakheten at halvparten av instituttene ikke har en egen forskningskoordinator. Modellen er sårbar også for de instituttene som har forskningskoordinator, for sykdom, avganger og permisjoner vil merkes svært godt.

Svakhetene i økonomimodellen kan til en viss grad avhjelpes med felles rutiner og maler, samt systematisk erfaringsutveksling. Økonomiforum og wiki-sidene er gode arenaer for dette, der man allerede er i gang med å utvikle felles praksis og øke kvaliteten og effektiviteten på arbeidet, men disse foraene bør videreutvikles. Opplæringen av økonomimedarbeidere i regi av sentraladministrasjonen oppfattes som relativt velfungerende, men det er avgjørende at dette suppleres med opplæringstiltak internt på fakultetet. Mentorordningen og tilpasset informasjon på wiki-sidene er etablert med formål om å imøtekomme dette behovet. Disse tiltakene vil, etter arbeidsgruppens oppfatning, likevel ikke å øke robustheten og profesjonalisere støttetjenestene i tilstrekkelig grad. Dersom vi skal fortsette med dagens modell, må man etablere reserveløsninger som trer i kraft ved fravær eller avgang, samt ordninger som legger til rette for utvikling av spisskompetanse. Dette kan etableres enten på fakultetsnivået eller gjennom forpliktende samarbeid mellom institutter, men kapasiteten på de ulike nivåene tilsier at enten utvikling av spisskompetanse eller reserveløsning bør legges til fakultetsnivået. Det er videre viktig å huske på at det også bør etableres reserveløsninger for økonomifunksjonen på fakultetsnivået. Arbeidsbelastningen er stor i alle deler av organisasjonen, og arbeidsgruppen anbefaler at det gjøres en grundig evaluering av arbeidsprosessene, med formål om å kartlegge på hvilket nivå arbeidsoppgaver og funksjoner bør ligge, samt frigjøre kapasitet til utvikling av spisskompetanse.

Når det gjelder forskningsadministrativ støtte ser arbeidsgruppen det som nødvendig at det avklares hvilken forskningsadministrativ støtte alle institutt bør ha tilgang til. I dagens modell er det for mange vitenskapelige ansatte i hovedsak begrenset til budsjetteringsstøtte. Dersom man skal utvide den administrative støtten til også å gjelde mer informasjonsarbeid og søknadsstøtte, vil det kreve ekstra ressurser. Det kan skje i form av frigjøring av ressurser til flere forskningskoordinatorer, etablering av delte stillinger på tvers av institutter eller kompetanseområder (f.eks. forskning/økonomi) og/eller at vitenskapelig tilsatte tar på seg en «mentorrolle» i utvikling av nye søknader. En annen mulighet kan være å sette opp tverrfaglige team som er operative i forkant av større søknadsfrister. Teamene ville da bestå av forskningskoordinatorer og økonomer som får ansvar for et tematisk område eller for noen institutter. Organisatorisk vil det kreve klargjøring av linjer og arbeidsoppgaver for de ulike teamene. Forskningsadministrativt nettverk ved fakultetet, samarbeid med FA, bedre verktøy (f.eks. maler) og tettere samarbeid på tvers vil også kunne bidra til å styrke den forskningsadministrative kapasiteten og kompetansen. Muligheten til å arbeide i team med tematiske områder på tvers av institutter ville kunne bidra til å gjøre stillinger mer attraktive, gi utviklingsmuligheter og muligheter for kompetansebygging. Forskningsadministrativt nettverk har f.eks. allerede startet arbeidet med en felles informasjonsside på nettsidene.

Viktige forbedringspunkter	Arbeidsgruppens tiltaksforslag
Sårbarhet	Forpliktende samarbeid, nettverksgruppene, mentorordning, rutiner/maler
Samarbeid	Nettverk, ressurspersoner spisskompetanse
Kompetanse	Opplæringsplaner, hospitering, kompetanseplan
Lederstøtte	Verktøy og ressurser
Forsknings-administrativ støtte	Flere ressurser, samarbeid
Formidling	Spisskompetanse, samarbeid kommunikasjonsavdelingen

4.3 Full sentralisering

I en modell med full sentralisering ser vi for oss at alle økonomi- og forskningsstøttemedarbeiderne blir ansatt ved fakultetet, og at arbeidsoppgavene også blir utført der. Det bør imidlertid fremdeles være en førstelinjetjeneste på instituttene for bl.a. reiseregninger. Vi har sett for oss at medarbeiderne i hovedsak blir samlet fysisk, men har ikke diskutert hvordan man bør organisere/fordele arbeidsoppgavene. Økonomi- og forskningsstøttefunksjonen blir diskutert sammen, men vi ser det ikke nødvendigvis som en forutsetning at disse funksjonene må organiseres likt.

Fordelene ved full sentralisering av økonomitjenestene vil bl.a. kunne være at man får et større samlet økonomifagmiljø, og dermed får bedre anledning til å utvikle spisskompetanse og attraktive karriereveier som bl.a. kan være med på å bedre rekrutteringen. Man blir mindre sårbare ved sykdom/permisjoner o.l. og man kan få enhetlig/lik økonomipraksis ved fakultetet, og det kan være realistisk å oppnå noen stordriftsfordeler gjennom spesialisering. Å samle forskningsstøtten ved fakultetet vil bl.a. kunne ha fordeler som at alle fagmiljøer kan få tilnærmet lik forskningsadministrativ støtte, man kan få bedret de administrative rutinene, få en lik praksis og lære av hverandre. Man blir mer robust i forhold til fravær, man kan spesialisere seg og forhåpentligvis effektivisere. Man kan også tenke seg en organisering der den enkeltes arbeidsområde følger tematiske områder istedenfor institutt, og dermed kan lette tverrfaglig samarbeid.

Forutsetningen for at denne modellen skal kunne fungere er at økonomimedarbeiderne er godt synlige og tilgjengelige i organisasjonen, og at man finner gode ordninger for å være i kontakt med forskerne, og for lederstøtte til faglige og administrative ledere. De vitenskapelige ansatte må oppleve tjenestene som nære og lett tilgjengelige. Tilsvarende må forskningskoordinatorene ha et godt samarbeid med instituttene/instituttlederne. Den forskningsadministrative støtten bør standardiseres, slik at det er klart for alle hvilken støtte som kan forventes. Dette stiller store krav til koordinering.

Svakhetene ved full sentralisering av økonomifeltet er bl.a. den fysiske avstanden mellom fagmiljø/instituttleder og økonomimedarbeiderne. Det kan medføre at tjenestene ikke oppleves som godt tilgjengelige. Det kan også bli for stor spesialisering, og at man dermed mister helhetsperspektivet over totaløkonomien på et institutt. Bl.a. er det fare for at det kan bli vanskeligere å lage gode prognoser. Det vil også være en fare for at det blir restoppgaver ved instituttene, som det ikke er noen igjen til å utføre, og servicenivået kan også bli dårligere. For forskningsstøtten kan arbeidsomfanget for den enkelte forskningskoordinator bli for stort, og faginnsikten dårligere, dersom man ikke øker bemanningen. Full sentralisering vil også føre til at man mister den fysiske nærheten til fagmiljøene, noe som lett kan resultere i dårligere lederstøtte på instituttnivå på de instituttene der man i dag har forskningskoordinator.

Svakhetene ved modellen kan avhjelpes gjennom mobile økonomimedarbeidere, systemer og rutiner for dialog med institutt (f.eks. elektronisk kommunikasjon – gjennom Issuetracker) og lederstøtte på instituttnivået. Det må fremdeles være støtte på instituttene for reiseregninger. Det bør også være veldig klart hvor og hvordan instituttene skal henvende seg for å få utført tjenester (egne saksbehandlere for hvert institutt, eller for hvert fagområde).

Svakhetene for forskningsstøtten kan avhjelpes ved tett samarbeid med kontaktpersoner på instituttene og ved at den enkelte koordinator har ansvar for spesifikke institutt (eller tematiske områder). Elektronisk kommunikasjon (Issuetracker) kan også være et hjelpemiddel her. Videre er det som tidligere nevnt viktig med forventningsavklaring for hvilken støtte som skal gis, og avklarte prioriteringer. Den beste måten å avhjelpe svakheten på er imidlertid økt bemanning.

Styrker ved modellen	Svakheter ved modellen
Spisskompetanse	Fare for mer utilgjengelige tjenester
Karrieremuligheter, fagmiljø	Restoppgaver på instituttene
Robusthet	For dårlig kapasitet på forskningsstøtte med dagens bemanning
Likt tilbud og ens praksis	Manglende helhetsperspektiv
Forutsetninger for at modellen skal kunne gjennomføres	
Mobile medarbeidere som er synlige og tilgjengelige i fagmiljøene	
Gode systemer og rutiner	
Økt forskningsadministrativ kapasitet	
Tydelig for instituttene hvordan de får utført tjenester, og forventningsavklaring for støttenivå (særlig innen forskningsadministrativ støtte)	

4.4 3-cluster modell

I tre-cluster modellen har vi sett for oss en administrasjon som håndterer fagmiljøene i Realfagsbygget, en som tar seg av miljøene på Marineholmen og en administrasjon for IFT og GFI. I hver administrasjon ser arbeidsgruppen for oss å samle både økonomifunksjoner og forskningsstøtte. Det er mulig å tenke seg å organisere bare økonomifunksjonene i en tre-clustermodell (annen organisering for forskningstøtten), men vi kan ikke tenke oss det motsatte, dvs. å organisere forskningsstøtten i tre cluster, men ha økonomifunksjonene organisert på annet vis. Dette har å gjøre med at det per i dag bare er ansatt fire personer ved fakultetet i forskningsadministrative stillinger, så et cluster vil fort kunne utgjøre bare en person. Det er også mulig å tenke seg å organisere de tre clusterne etter fagområder i stedet for geografi (særlig dersom forskningsstøtten skal inkluderes), men vi ser det som et mindre aktuelt alternativ som vi ikke har vurdert videre.

Styrkene til denne modellen er at den for økonomifeltet beholder en viss fysisk nærhet til fagmiljøene, og kanskje mer tilgjengelighet enn ved full sentralisering. Større enheter vil gi mindre sårbarhet, og noe mer rom for spesialisering enn med dagens modell. For forskningsstøtten vil instituttene kunne få et mer enhetlig tilbud, og fagmiljøene ved de instituttene som i dag ikke har egen forskningskoordinator vil trolig få et bedre tilbud.

Forutsetninger for at modellen skal kunne fungere er at det er en klar linje for de ansatte i clusteret om hvem de rapporterer til og hvem som har personalansvaret. For forskningsstøtten er det en forutsetning for at modellen skal fungere, at det også inngår andre deler av administrasjonen i clustermodellen, som for eksempel økonomi. Siden det bare vil være en koordinator i hvert cluster ved dagens bemanning, er det viktig med gode avtaler mellom instituttene i et cluster og avklaring av arbeidsoppgaver. Rapporteringslinjene vil også her være viktige.

Modellens svakheter for økonomifeltet er mindre fysisk nærhet til fagmiljøene enn ved dagens modell, og dermed mulig lavere service-nivå, mulig ulik praksis mellom clustrene og mindre mulighet til spesialisering/karriereutvikling enn ved full sentralisering og desentralisert modell med ressursgruppe. Det er også her fare for restoppgaver på instituttene, og avhengig av hvordan arbeidsoppgaver fordeles kan sårbarheten fortsatt være stor. Dersom clusteret er lagt til et vertsinstitutt, er det fare for at vertsinstituttet kan bli prioritert, eller bli oppfattet å bli prioritert. For forskningsstøtten kan modellen være lite robust. Det er også en fare for at rapporteringslinjen kan bli uklar. De instituttene som har koordinator i dag, vil trolig oppfatte det som et dårligere tilbud enn i dag, dersom man ikke øker bemanningen.

Svakheterne på økonomisiden kan avhjelpes noe ved de samme tiltakene som for dagens modell: mentorordning, økonomiforum, wiki-sider, og samarbeid på tvers. Det er også svært viktig med god avklaring av de formelle linjene for de ansatte i clustrene. På samme måte er det for forskningsstøtten viktig med samarbeid på tvers, og i nettverk. Forventningsavklaringer på servicenivå, møter og samarbeid mellom cluster-institutt er også viktig.

Styrker ved modellen	Svakheter ved modellen
En viss nærhet til instituttene	Mindre nært enn ved dagens modell
Mindre sårbart enn i dag (økonomi)	Kapasitet på forskningsadministrativ støtte
Mer spisskompetanse	Mulig ulik praksis
	Linjeansvar kan bli uklart
	Personalansvar kan bli uklart
Forutsetninger for at modellen skal kunne gjennomføres	
Samarbeid på tvers – nettverk, mentorordning o.l.	
Klargjøring av linjeansvar/personalansvar	
Økt forskningsadministrativ kapasitet	
Tydelig for instituttene hvordan de får utført tjenester, og forventningsavklaring for støttenivå (særlig innen forskningsadministrativ støtte)	

4.5 «Dagens økonomimodell» med sentral ressursgruppe ved fakultetet

I denne modellen ser vi for oss at man i stor grad beholder dagens desentraliserte struktur, men tilfører fakultetsnivået noen flere stillinger og oppretter en sentral ressursgruppe på fakultetsnivået. Denne ressursgruppen er tenkt å skulle ha spisskompetanse innenfor et avgrenset område. Hvor mange stillinger som bør tilføres fakultetsnivået vil avhenge av hvilken funksjon man ønsker at gruppen skal ha. Siden spisskompetanse på fakultetsnivået vil kunne avlaste instituttene, kan man se for seg at stillingsressurser omprioriteres fra institutt- til fakultetsnivået. Hvilket område den sentrale ressursgruppen bør ha spisskompetanse på, krever nærmere analyse, men sårbarhet i de ulike funksjonene og potensiell gevinst av stordriftsfordeler bør etter arbeidsgruppens oppfatning være i fokus når man gjør denne vurderingen. I mandatet til arbeidsgruppen legges det vekt på profesjonalisering av støttefunksjonene knyttet til innhenting og forvaltning av eksterne midler, og det kan tenkes at sentralisering av denne funksjonen kan bidra til å oppnå nettopp det.

Organisering av forskningsstøtten kan skje uavhengig av økonomiorganiseringen som her blir diskutert, og forskningsstøtte vil ikke bli diskutert videre i denne modellen. Avhengig av hvilke funksjoner man velger å legge til ressursgruppen, kan det likevel tenkes at organiseringen av økonomifunksjonen kan ha betydning for organisering av forskningsstøtten.

Styrkene ved en slik modell er først og fremst at man reduserer sårbarheten i sentrale funksjoner og oppnår stordriftsfordeler som gjør at vi kan jobbe mer effektivt. Modellen kan også bidra til å gjøre det lettere å rekruttere og beholde økonomimedarbeidere med høy kompetanse, gjennom at man kan tilby et større fagmiljø i sentraliserte funksjoner, muligheter for større grad av spesialisering både på fakultets- og instituttnivå, og karriereveier internt på fakultetet. Videre vil man beholde den fysiske nærheten til fagmiljøet og instituttledelsen i funksjoner der dette oppfattes å være avgjørende.

En sentral forutsetning for at modellen skal kunne fungere er at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse på fakultetsnivået til å avlaste instituttene på de områdene der ressursgruppen skal ha sin spisskompetanse. Det må sikres at de sentraliserte funksjonene oppleves som nære, også etter en eventuell omorganisering, for at modellen skal fungere etter hensikten. Det må også være tilstrekkelig kapasitet og kompetanse på instituttnivået til å håndtere de oppgaver som ligger der, og man må finne løsninger for å håndtere permisjoner/sykdom o.l. En slik reserveløsning kan ligge på fakultetsnivået, eller i forpliktende samarbeid mellom institutter.

Om man ikke i tilstrekkelig grad kartlegger situasjonen før en eventuell omorganisering, risikerer man at sårbarheten og arbeidsbelastningen på instituttnivået øker, samt at attraktiviteten til stillinger på instituttnivået reduseres. Vi har tidligere slått fast at nærhet er like mye et spørsmål om kultur som om fysisk nærhet, og om man ikke evner å etablere en kultur i sentraliserte funksjoner som fostrer nærhet til instituttledelse og fagmiljø, vil modellen føre til større avstand og det er fare for at sentraliserte funksjoner mister helhetsperspektivet.

Det mest sentrale tiltaket for å avhjelpe svakhetene ved modellen er grundig kartlegging av økonomifunksjonen i forkant av en eventuell omorganisering. Basert på denne kartleggingen må det utarbeides tydelige retningslinjer for fordeling av oppgaver og ansvar. Økonomiforum og etablering av faste møtepunkt mellom sentraliserte økonomifunksjoner og instituttledelse/fagmiljø kan bidra til å etablere godt samarbeid og nærhet. Elektronisk kommunikasjon med sentraliserte funksjoner, for eksempel gjennom "IssueTracker", kan også bidra til dette. I tillegg er selvfølgelig opplæring og erfaringsutveksling, samt utarbeiding av rutiner og maler, viktig også i denne modellen.

Styrker ved modellen	Svakheter ved modellen
Noe stordriftsfordeler	Fare for uklarheter
Fremdeles god fysisk nærhet	Større fysisk avstand til enkelte funksjoner
Mulighet for spesialisering	Mindre attraktive stillinger på institutt, vanskeligere rekruttering
Mindre sårbart, om fakultetsnivå har nok kapasitet	Mer sårbart, om fakultetsnivå ikke har nok kapasitet
Forutsetninger for at modellen skal kunne gjennomføres	
Tydelige retningslinjer og arbeidsdeling, som også er kommunisert til de vitenskapelige ansatte	
Tilstrekkelig kapasitet på fakultetsnivå	
Samarbeid	

5. Anbefalinger til den videre prosessen

Arbeidsgruppen oversender rapporten til prosjektgruppen uten en entydig anbefaling om hvilken modell som best vil løse de utfordringene fakultetet har. De ulike modellene vil ha ulike effekter, og beslutningen vil være avhengig av hvilke funksjoner som prioriteres høyest. Alle modeller som innebærer omstilling vil kreve en grundigere analyse enn den arbeidsgruppen har hatt så langt i prosjektet. Det er i så måte også viktig at arbeidet koordineres godt mot det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet. Gruppen anbefaler også at rapporten blir sett i sammenheng med rapportene fra de andre gruppene, og at både instituttledere og administrativt ansatte blir tatt med i diskusjonene før endelige konklusjoner skal tas.

Uavhengig av modellvalg er det gruppens oppfatning at utviklingsarbeidet må følges tett opp, og at det settes av tilstrekkelige ressurser til at dette kan gjennomføres parallelt med daglig drift av fakultetets administrative støttefunksjoner. Det er et overordnet mål i utviklingsarbeidet at vi etablerer/videreutvikler vår samlede endringskompetanse og sikrer at vår organisering er fleksibel nok til å møte stadig nye utfordringer.

Vedlegg

1. Økonomiforums rapport «Rutiner og maler»
2. Innspill fra administrative senterledere – «Organisering av sentre»
3. Forskningsadministrativt nettverk – «BOA fra A-Å»
4. Utdrag fra survey og spørreundersøkelse

Vedlegg 1 - Rutiner og maler (fra økonomiforum)

Økonomiforum fikk i uke 43 forespørsel fra arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte i sammenheng med det administrative utviklingsprosjektet som er igangsatt ved fakultetet. Arbeidsgruppen ba økonomiforum svare på følgende spørsmål:

- **Hvilke maler har vi, og hvilke vi må utvikle (med frist)?**
- **Hvilke rutiner bør forenkles?**
- **Hvordan kan vi best dele rutiner (på nett)?**

I økonomiforums første møte etter at forespørselen ble mottatt, ble det besluttet at det var mest hensiktsmessig å dele oppgaven i tre fokusområder, hhv. *grunnleggende økonomioppgaver*, *budsjettering* og *bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)*. Underveis kom det også en rekke innspill som går på variabel lønnsattestantrollen, men det var enighet om at det er lite på dette området som er spesielt for vårt fakultet, og at disse innspillene heller skal tas opp med lønnskontoret.

I de tre påfølgende økonomiforumsmøtene tok vi for oss et av de tre fokusområdene. I teksten under presenterer vi våre konklusjoner, organisert etter de tre spørsmålene fra arbeidsgruppa.

Hvilke maler har vi, og hvilke vi må utvikle (med frist)?

Grunnleggende økonomioppgaver

Bakgrunnen for at vi valgte *grunnleggende økonomioppgaver* som et fokusområde er først og fremst at økonomifeltet ved universitetet er komplekst og kan være vanskelig å sette seg inn i for nyansatte. Samtidig viser det seg at flere av økonomikonsulentene har vanskeligheter med å finne informasjonen de har behov for i sitt arbeid. Maler/rutinebeskrivelser/veiledninger etc. som må utvikles/forbedres innen for dette, er listet under.

Ompostering kan være utfordrende når en kommer inn som ny økonomikonsulent. På de sentrale nettsidene ligger skjema for internfakturerings og skjema for regnskapskorreksjoner – begge i formatene manuell og elektronisk. I tillegg har vi flere ulike skjema for e-ompostering på N-området (UiB-felles). Det er vanskelig å vite hva som skal brukes når, hva som skal fylles ut og hvor det skal sendes. Fakultetet har laget en rutinebeskrivelse på dette som er lagt på matnat-wikien, med link til sentralt utarbeidet brukerveiledning og skjema. Rutinen skal suppleres med en mer detaljert beskrivelse av hvilke arter man kan og ikke kan bruke ved e-ompostering. Fristen for dette er satt til innen uke 50. Innen samme frist vil det også rettes en henvendelse til sentraladministrasjonen om å inkludere et eksempel i sin brukerveiledning.

På flere av de grunnleggende økonomioppgavene kan såkalte *sjekklister* være svært hjelpelig. Det ble enighet om at sjekklister innenfor regnskapsrapportering og fakturering i AR skal utarbeides på fakultetet og legges på matnat-wikien. Etter gjennomgang av brukerveiledninger som finnes på sentraladministrasjonens nettsider, fant vi at det for fakturering var tilstrekkelig å linke til kursdokumentasjon utarbeidet sentralt. Sjekkliste for regnskapsrapportering er utarbeidet og tilgjengelig på matnat-wiki.

Det er mange *begreper og forkortelser* i bruk på UiB, og for nyansatte kan det være vanskelig å få oversikt. Fakultetet har opparbeidet en *ordliste* for slike begrep og forkortelser, som er lagt på matnat-wikien. Listen er ikke utfyllende, og vil bli fortløpende oppdatert etter hvert.

Økonomikonsulentene benytter seg av mange ulike *program/applikasjoner/system*, og det kan være vanskelig å sette seg inn i hvordan de fungerer og hvor de finnes. For å gjøre systemene mer tilgjengelige, er en oversikt over disse, med linker til brukerveiledning og hvor en finner de, er lagt ut på matnat-wikien.

Rutinene for *gjennomgang av anleggsregister* er uklare, og klarere rutiner bør utarbeides. Fakultetet vil be om mer detaljerte beskrivelser av hva som skal gjøres, og hvorfor, når anleggsregisteret for 2015 sendes ut for kontroll. Denne informasjonen vil bli gjort tilgjengelig på matnat-wiki. Dette ligger nok litt på siden av økonomifeltet, men oppgaven tilfaller ofte økonomikonsulent.

Prognoser er en utfordring ved fakultetet, spesielt innenfor BOA. For å bedre rapporteringen fra institutt til fakultet er en prognosemal for BOA opprettet, etter lignende oppsett som prognosemal for grunnbevilgningen (GB) utarbeidet sentralt. Begge malene er nå tilgjengelige på matnat-wikien.

Flere av økonomikonsulentene bruker *pivoting* i svært liten grad. Dette er et meget nyttig verktøy mht. økonomioppgavene som gjøres. En punktvis forklaring for bruk av PIVOT-tabeller legges derfor ut på matnat-wikien. Dersom det er behov for det kan også en mer fyldig beskrivelse sendes ut på e-post, men denne kan ikke legges på nett siden det er kursdokumentasjon utarbeidet av eksterne.

Flere av instituttene benytter seg av *oppgjørsskjema for felt- og seminarstøtte*, og opplever dette som mangelfullt. Det utarbeides derfor et nytt skjema ved fakultetet som kan legges på matnat-wikien. Skjemaet skal være klart innen 3-4 uker.

Budsjettering

Innenfor budsjettering finnes det en del maler allerede. Fastlønnsmal, mal for beregning av sosiale kostnader og mal for budsjettperiodisering legges hvert år ut på sentraladministrasjonens nettsider. Med utgangspunkt i fastlønnsmalen utarbeidet sentralt, lager fakultetet hvert år egne fastlønnsmaler for GB, bidragsaktivitet og oppdragsaktivitet. Disse, for 2015, er nå gjort tilgjengelige på matnat-wiki. Malene for bidrag og oppdrag er i år tilpasset totalkostnadsmodellen TDI, siden vi i 2015 for første gang vil ha prosjekter som skal regnskapsføres etter denne modellen. Videre har vi maler for budsjettering i B3, etter samme oppsett som ADI, slik at man kan utarbeide budsjettet i mal og kopiere direkte over i ADI-regnearket. Disse vil gjøres tilgjengelige på matnat-wiki senest samme uke som tildelingsbrevene til instituttene sendes ut.

Økonomiforum konkluderte med at det ikke er behov for at det utarbeides flere maler for budsjettering i GL, men hadde et innspill til forbedring av de sentrale malene. Innspillet gikk på at det er ønskelig at artene organiseres likt i fastlønnsmal og periodiseringsmal. Fakultetet har sendt innspillet videre til sentraladministrasjonen.

En sjekkliste for budsjettering i GL er ønskelig, og kan spare tid både for institutt og fakultetet. Fakultetet vil utarbeide en sjekkliste for budsjettering, basert på sjekkpunkter som brukes ved kontroll av instituttens budsjetter, supplert med enkelte elementer fra sjekklisten som brukes ved Det medisinsk-odontologiske fakultet. Sjekklisten skal være klar senest til budsjettforum 16. desember.

Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

For BOA er det utarbeidet en innholdsrik BOA-wiki sentralt, med veiledninger, rutiner og maler til det meste innenfor BOA. Det virker likevel som at det ofte kan være vanskelig å sette seg inn i hva som faktisk finnes på disse sidene. For å spare tid i hverdagen er det på matnat-wiki linket direkte til noen av veiledningene som brukes oftest av økonomikonsulentene ved fakultetet. Videre burde noen sjekklister/rutiner/maler (for eksempel sjekkliste for kontorsjef og fakturering i PA) vært oppdatert etter overgang til web-versjon av PA. Det er derfor igangsatt en gjennomgang av BOA-wikien for å

kartlegge hva som burde oppdateres, og innspill om dette vil sendes til BOA-gruppen sentralt i løpet av uke 49.

I rutinen for *opprettelse av oppdragsprosjekter* er det ikke oppgitt at det er beløp uten MVA som skal legges inn. Dette burde vært med i rutinen, og denne tilbakemeldingen inkluderes i innspillet til BOA-gruppen.

Rapportering til prosjektleder er et område der det ikke finnes gode retningslinjer på BOA-wiki. I 2013 igangsatte fakultetet et arbeid med å se på hvordan dette gjøres ved instituttene. Alle instituttene sendte da inn eksempel på *rapport til prosjektleder*, sammen med forklaring på hvilke rutiner man har på området. Innholdet, oversiktligheten og i hvor stor grad tallene fra Discoverer-rapporter var lett gjenkjennelig, varierte fra institutt til institutt – og dermed varierte også kvaliteten på rapporten noe. Det varierte også hvor ofte det rapporteres til prosjektleder. Fakultetet vil utarbeide en veiledning/sjekkliste basert på innspillene fra instituttene, supplert med noen retningslinjer fra et kurs i regi av Økonomiavdelingen.

I 2011 ble et skjema for innbetalinger på BOA gjennomgått på økonomiforum. Flere av instituttene bruker denne fremdeles og etterlyste at den burde gjøres lettere tilgjengelig. Etter å ha sett nærmere på dette, fant vi at tilsvarende oversikt også finnes ved å pivotere tallene fra Discoverer-rapporten over innbetalinger i PA-modulen. Fakultetet vil i god tid før neste rapporteringsfrist for instituttene (9.12.2014) legge ut både skjemaet og oppskrift på hvordan man kan hente ut dataene og pivotere dem for å få en tilsvarende oversikt, på matnat-wikien.

Kostnader kan ofte synes å være ulike i prosjektmodulen PA og GL (hovedbok), og det kan være utfordrende å forstå hva som er grunnen til dette. Det utarbeides derfor en oversikt som viser sammenhengene mellom PA og GL, og forklarer forskjellene. Oversikten gjøres tilgjengelig på matnat-wiki når den er klar i løpet av uke 51/52.

Hvilke rutiner bør forenkles?

Økonomiarbeidet ved universitetet har i de senere år blitt betydelig forenklet gjennom at stadig mer av arbeidet kan gjøres elektronisk. Resultatene fra spørreundersøkelsen sendt ut til administrativt ansatte i forbindelse med det administrative utviklingsprosjektet, tilgjengelig for alle ansatte på nettsidene, viste at noen opplever rutinene for rapportering som litt unødvendig tungvint. I denne forbindelsen har vi i økonomiforum gjennomgått fakultetets regnskapsrapport til fakultetsstyret, samt rapportering til Økonomiavdelingen, og konkludert med at rapporteringsrutinen ikke har behov for forenklinger. Det er imidlertid innført rapporteringskalender, slik at instituttene får bedre oversikt over når det skal rapporteres. Det er også linket til fakultetets regnskapsrapport på matnat-wiki, slik at økonomikonsulenter på instituttene lettere kan få et forhold til hvorfor de bes om å rapportere. I tillegg er det utarbeidet *sjekkliste for regnskapsrapportering* og prognosemaler som er tilgjengelige på matnat-wiki.

En ting som vurderes å gjøre arbeidshverdagen til økonomikonsulentene mer tungvint enn nødvendig, er at man ofte ikke har tilgang til informasjon om fravær og kontering for lønn til den enkelte ansatte. Det er et ønske om tilgang til denne informasjonen i Personalportalen. Ifølge Lønnskantoret er det vanskelig å tilpasse variabelønnstestantrollen til at denne tilgangen inkluderes for VLA, og det er dermed opp til fakultetsledelsen å avgjøre om det kan gjøres endringer i hvilke roller økonomikonsulentene har. Økonomiforum ønsker at det gjøres en vurdering av dette i sammenheng med det administrative utviklingsprosjektet. Tilgang til arbeidskontrakt etc. i ePhorte er også nevnt, og noen økonomikonsulenter har denne tilgangen allerede. I de tilfellene er det administrasjonssjef ved instituttet som har gitt tilgang, etter forespørsel fra økonomikonsulentene selv. Det er derfor også ønskelig at det anbefales at «ikke-sensitiv» personalinformasjon gjøres tilgjengelig for alle økonomikonsulenter ved matnat-fakultetet.

Bedre rutine for mottak av nyansatte økonomikonsulenter trengs. Som et resultat av det administrative utviklingsprosjektet er mentorordning for økonomikonsulenter igangsatt. Arbeid med sjekklister for mottak av nyansatte økonomikonsulenter er igangsatt, der det pekes både på hva som må gjøres og hvem som har ansvar for å gjøre det. Sjekklister vil være klar og gjøres tilgjengelig på matnat-wiki i løpet av uke 49.

Andre tiltak som kan bidra til forenklede rutiner som også er kommet frem er:

- Instituttene informeres ikke når innbetalingene fra NFR blir fordelt. Fakultetet vil innen uke 51 sende innspill til sentraladministrasjonen, om at det er ønskelig at instituttene blir informerte ved inntektsfordeling.
- Ved budsjettering i PA opplever en at feilmeldinger først dukker opp når budsjettet er sendt til basisbudsjettering av kontorsjef. Dette medfører merarbeid da kontorsjef må returnere, og økonomikonsulent må inn å rette opp for å så sende budsjettet på nytt. Fakultetet vil, innen uke 51, sende innspill til sentraladministrasjonen for å se om det er mulig å gjøre endringer i systemet slik at feilmeldingen dukker opp hos økonomikonsulenten før det sendes til basisbudsjettering.
- Fellesområde på p-området finnes ved de fleste instituttene, men ikke alle bruker det. Flere av de nyansatte er ikke kjent med at dette finnes, selv når det er i bruk. Økonomiforum ønsker derfor tydeligere anbefaling om bruk av fellesområdet, og vil inkludere dette punktet på sjekklister for ansettelse av ny økonomikonsulent.
- Dagens organisering av kjemikalilager oppleves som tungvint og arbeidskrevende fordi det fører til dobbeltregistreringer og mye internfakturerings. Det ble i økonomiforum henvist til at det for noen år tilbake var snakk om at drift av slike lager skulle flyttes ut i eksternt selskap for å forenkle rutinene. Det etterlyses derfor en ny vurdering av dette.

Hvordan kan vi best dele rutiner (på nett)?

Deling av rutiner viste seg å være en av de klart største utfordringene for økonomikonsulenter ved fakultetet. Mye informasjon er tilgjengelig på sentrale nettsider, og mye informasjon sendes ut på e-post. Problemet er at det ofte er tidkrevende å lete seg frem til informasjon på sentrale nettsider, og at informasjon sendt på e-post har en tendens til å bli glemt etter hvert som nye personer kommer inn.

For å få en mer sikker og effektiv deling av rutiner er det opprettet wikisider for økonomi, plassert på matnat-wiki. Her legges både maler, sjekklister og annet utarbeidet av fakultetet, og linker til veiledninger osv. utarbeidet av sentraladministrasjonen. Målet er å samle all viktig informasjon på et sted, slik at man sparer tid på leting, og slik at det blir lettere for nyansatte å sette seg inn i rutinene ved fakultetet.

Informasjon (rutiner etc.) sendt på e-post fra innkjøp, lønn etc. burde også være tilgjengelig på nett. Dette vil vi følge opp fortløpende ved å be om at informasjon som kommer på e-post fra avdelinger i sentraladministrasjonen også gjøres tilgjengelig på nett. I de tilfellene det ikke blir gjort vil vi evt. selv legge informasjonen ut på våre wiki-sider, med henvisning til kilde og datering for informasjonen. For at økonomisidene på matnat-wiki skal være et nyttig verktøy, er det selvsagt viktig at det holdes oppdatert. Det er økonomiseksjonen ved fakultetet som administrerer wiki-sidene, men ansvaret for å sørge for at informasjonen som ligger der er oppdatert legges til økonomiforum. Dette vil si at økonomikonsulenter, både ved fakultetsadministrasjonen og instituttene, har ansvar for å sørge for at wiki-sidene blir oppdatert når noe endres. Dette er et tema som kan tenkes å bli tatt opp i økonomiforum med jevne mellomrom.

Vedlegg 2 «Organisering av sentre»

De administrative senterlederne (Ingunn, Beatriz, Steinar og Anja) og forskningsrådgiver ved fakultetet (Kari) har hatt ett møte. Dokumentet er ferdigstilt på sirkulasjon.

I tilbakemeldingen til arbeidsgruppen konsentrerer vi oss om eksternt finansierte forskningssentre (SFF, SFI og FME) hvor UiB (MN) er vertsinstitusjon. Det betyr at vi ikke diskuterer særlige finansierings- eller organiseringsordninger (eg. grunnbevilgning og organisering utenfor fakultetet), eller sentre vi er partner i. I 2014 ble fakultetet tildelt bioCEED som er UiBs første Senter for fremragende utdanning (SFU). Senteret er organisert under BIO. Problemstillinger knyttet til senterorganisering og samarbeid på tvers av institutter og institusjoner vil også kunne være relevant for SFU. Problemstillingene vil også kunne være relevante for NCoE (Nordic Centre of Excellence).

Organisering av dagens sentre

Hvilke modeller for organisering har vi i dag?

- Fakultet 19: Senter for klimadynamikk
- Integret i ett institutt: SFI Sea Lice Research Centre og Birkelandsenteret
- To vertsinstitutter: Senter for geobiologi

For bedre å forstå valg av dagens organisering av sentre, gikk vi gjennom hvordan fakultetet (og UiB) har valgt å organisere tidligere sentre. Vi diskuterte i hovedsak SFF Bjerknessenteret og CIPR; begge disse sentrene ble etablert i 2002 etter Forskningsrådets første utlysning i SFF ordningen. De to sentrene ble organisatorisk lagt til Uni Research. I 2005 (?) ble deler av aktiviteten tilbakeført til UiB gjennom organiseringen Uni Bjerknes/UiB Bjerknes og Uni CIPR/UiB CIPR.

Etter den andre SFF utlysningen (2007) fikk fakultetet tildelt Senter for geobiologi. Senteret ble organisatorisk lagt under to likestilte institutter (GEO og BIO).

I 2011 ble SFI Sea Lice Research Centre (SLRC) innvilget. Senteret ble organisert under BIO og med MBI og II som partnerinstitutt. Senteret har to akademiske partnere og fem industrielle partnere.

I 2012 fikk fakultetet tildelt SFF Birkelandsenteret. Senteret organiserer under IFT og har ikke partnerinstitutter ved UiB. Senteret har 2 eksterne partnere.

Senter for klimadynamikk ble i 2010 tildelt grunnbevilgning fra KD i 12 år, som oppfølging av aktiviteten i SFF Bjerknessenteret (2002-2012). Senteret er organisert under Fakultet 19. GFI og GEO er sentrale i senteret. I tillegg har senteret 3 eksterne partnere.

Selv om sentrene er ulike og har ulik organisering, har det vært en utvikling fra de første sentrene ble tildelt og frem til i dag. I dag er Uni Research en partner på lik linje med andre eksterne partnere og vertskap for sentrene vurderes ikke på bakgrunn av administrative forhold, men ut fra faglige vurderinger. Senter for geobiologi ble i 2007 etablert under to likeverdige institutter. Dette er en organisering som oppfattes som utfordrende. Særlig med tanke på eierskap og rollefordeling mellom institutter og senter. SLRC og Birkelandsenteret er begge organisert under ett institutt og dette oppfattes som en løsning som fungerer godt.

Kommunikasjon og samarbeid mellom senter og vertsinstitutt (samt partnerinstitutter) er avgjørende for å få senteret til å fungere godt. Det er også viktig at man har et bevisst forhold til organisering av øvrige eksterntfinansierte prosjekter knyttet til senteret. Rapportering (spesielt til NFR) kan være særlig utfordrende når prosjektene er lagt til ulike institutter som prosjekteiere.

Oppstart av nye sentre

Det er svært viktig med god planlegging i forkant av etablering av senteret. Allerede i søknadsfasen må den planlagte senterledelse og institutt -gjærne også med involvering av fakultetet – ha en tett dialog om behov, forventninger og rolleavklaring. Dette er også viktig for at de involverte partene skal få et tilfredsstillende eierskap til et fremtidig senter. I forkant av oppstart er det nødvendig å kartlegge behov for administrative ressurser i senteret og ha en klar dialog om hvilke administrative tjenester som evt. skal dekkes av senterets egne administrativt tilsatte. Behov og muligheter vil her variere mye alt etter rammebetingelser for de forskjellige sentrene. Instituttene har ulik størrelse og dermed ulik administrativ kapasitet i oppstarts- og driftsfasen av sentrene. Det er få (om noen) institutter ved MN som oppfattes å ha stor nok administrativ kapasitet til etablering og drift av et senter. Erfaringen tilsier at det er behov for ekstra ressurser særlig innen prosjektøkonomi både i planlegging, etablering og drift av senteret.

Hvilken type administrativ kompetanse trenger man i et senter? Hva bør fakultet/institutt tilby?

Ved oppstart av sentrene er det ofte stort behov for administrative ressurser særlig innen økonomi og personal, men ofte også innen formidling. Prosjektet skal opprettes og en rekke tilsetninger skal gjennomføres. Prosjektet møter samtidig store forventninger til synlighet gjennom web og media. Behovet for formidlingsressurser er til stede gjennom hele driftsfasen og en strategi for formidling og synliggjøring er viktig for å bygge merkevaren til senteret. Kompetanse og ressurser innen økonomi og personal er svært viktig også i driftsfasen av senteret og er avgjørende for å få en profesjonell senterdrift. Sentre i SFI og FME ordningene har dessuten stort behov for juridisk kompetanse, inkludert kunnskap om kommersialisering og IPR.

Det er noe ulike behov for administrative ressurser i selve sentrene. SFI og FME er sentre med næringslivspartnere og med krav om innovasjon. Sentrene krever god prosjektledelse blant annet på grunn av internasjonalt konkurranseregulering (ESA) og fordi de ofte har en rekke ulike partnere fra FoU og næringsliv. Sentrene bør ha en administrativ leder med kompetanse innen ledelse og økonomi, evt. også juridisk kompetanse. Erfaring fra næringslivet er viktig for å forstå samspillet mellom industri og akademia, og hvordan en tenker innovasjon og potensiale for kommersialisering. I tillegg må sentrene ha dedikerte økonomiressurser og helst også formidlingsressurser.

SFFer har behov for egne økonomiressurser, helst i form av en egen prosjektøkonom i tillegg til administrativ senterleder. Administrativ leder bør ha økonomikompetanse og det er behov for formidlingsressurser i SFFene.

Instituttets opplevelse av eierskap til senteret oppfattes som et viktig moment for å lykkes i organisering og drift av senteret. Det vil i perioder være behov for ekstra oppmerksomhet og

innsats i senteret, blant annet knyttet til oppstart og midtveisevaluering. Det er da viktig at dette oppleves som et felles prosjekt.

Den juridiske kompetansen på FAA oppfattes å være god og til god hjelp for sentrene. Fakultetet kan likevel vurdere å ha en juridisk ressurs som kan bistå sentrene og instituttene innen personal, kontrakter, regelverk osv.

4. Hvordan kan MN bli bedre rustet til å ta i mot nye sentre og samarbeidskonstellasjoner

Planlegging:

Se punkt 2

Erfaringsoverføring – ressursgruppe (task force) og mentorordning

Det er mye god kunnskap ved sentrene som bør deles og utvikles videre. Dette kunne gjøres ved at de administrative senterlederne ble del av en ressursgruppe som bidro mer aktivt i søknadsstøtte og prosjektoppstart for nye sentre. Som del av dette kunne man også opprette mentorordning for nye administrative senterledere.

Stilling som administrativ leder for sentrene er i stor grad en koordinerende stilling som krever overblikk og høy administrativ kompetanse (knyttet til ledelse, økonomi og administrasjon). Imidlertid blir slike stillinger lyst ut som "seniorkonsulent", dvs. en stillingsbetegnelse som saksbehandler og som ikke reflekterer verken krav til kompetanse eller ansvarsnivå. Det bør derfor vurderes om stillingskode for denne typen stillinger bør endres til f.eks. prosjektleder (1113) slik man har gjort ved Det medisinsk-odontologiske fakultet. Betegnelsen «administrativ leder» eller «administrativ koordinator» kan fortsatt benyttes.

Styrket prosjektøkonomiadministrasjon

Det krever lang tid (6-9 mnd.) for en ny økonomitilsatt å sette seg inn i offentlig økonomi inkl. UiB økonomi og senterøkonomi. Tilstrekkelige økonomiressurser er avgjørende for senterets drift.

Oppfølging underveis

Det er viktig for UiB som organisasjon å ha et eierforhold til sentrene. Dette gjelder på alle nivåene i organisasjonen og er særlig knyttet til ledelsesforankring ved de ulike nivåene. I oppfølgingsfasen er det viktig å være bevisst på ansvarsfordeling i organisasjonen f.eks. i forbindelse med styrerepresentasjon, evalueringer, rapportering, revisjon osv. Det er den faglige aktiviteten i senteret som til enhver tid må danne grunnlaget for senterets drift og samarbeid med involverte institutter. Sentrene må ha faglig styring, men med tett kopling mellom faglig aktivitet (publisering, tilsettinger, nye prosjekter) og instituttet der denne aktiviteten foregår. Med et eierskap til sentrene, vil en ha bedre forståelse og motivasjon til å få flere sentre til UiB.

Vedlegg 3. BOA fra A til Å: innspill fra Forskningsadministrativt nettverk.

Bestilling fra arbeidsgruppen for økonomi- og forskningsstøtte til Forskningsadministrativt nettverk:

- *Hva finnes av rutiner på instituttene?*
- *Hva trenger vi?*
- *Hvordan kan vi få til samarbeid på tvers?*

Nettverket kan selv avgjøre hvordan dere velger å fokusere. Innspill innen 14. november 2014.

Nettverket har hatt to møter for utarbeidelse av innspillet. I det første møtet gjennomgikk vi bestillingen og vi så på eksisterende rutiner ved GFI og GEO (tidligere presentert i nettverket). Anne Fjellbirkeland orienterte kort om arbeidet som gjøres i den sentrale arbeidsgruppen «Søknader med konkurransekraft». Nettverket så behov for en bedre oversikt over hvilke tjenester som finnes ved instituttene. Med utgangspunkt i rutiner ved GFI, ble det derfor utarbeidet et skjema som ble sendt til alle instituttkontaktene i nettverket. Alle institutter gav innspill til skjemaet som dannet grunnlag for diskusjonen i det andre møtet.

1. Rutiner på instituttene – hva finnes og hva trenger vi

1.1 Før utlysning

Det meste av informasjonsarbeidet ved instituttene knyttet til kommende utlysninger omfatter videresending av informasjon fra FA eller fakultet. Instituttene lager i liten grad egendefinert info som er tilpasset fagmiljøene ved det enkelte institutt. Instituttene som har egne forskningskoordinatorer (BIO og GFI) filtrerer i større grad den innkomne informasjonen for å tilpasse den til fagmiljøene ved instituttet. MBI og GEO gjør også dette i noen grad. Det er tidkrevende å sette seg inn i hvilken informasjon som er relevant for hvem og dette krever ressurser som ikke alle instituttene har per i dag.

Et alternativ som ble diskutert er at informasjonsarbeidet kunne organiseres innen større tematiske områder på tvers av instituttgrenser. Man kan for eksempel tenke seg en matriseorganisering. Det er samtidig viktig å ivareta behovet for nærhet til forskerne man skal gi informasjon og dette ble fremhevet av flere i nettverket.

Posisjonering og lobbying mot store finansieringskilder som Forskningsrådet og EU er strategisk støtte som bør ligge på sentralt nivå ved UiB, evt. ved fakultetet. Ingen av instituttene anser i dag at dette er tjenester som bør ligge på instituttnivå.

Talentutvikling for unge vitenskapelig tilsatte er en viktig del av det langsiktige motivasjons- og søknadsstøttearbeidet. Ved å ha overblikk over unge talenter kan man skreddersy støtten gjennom en mer langsiktig tilnærming hvor målet kan være f.eks. en ERC søknad. GEO sin søknadsstøtte i forbindelse med utlysningen i FRIPRO er eksempel på støtte som involverer erfaringsoverføring fra senior forskere til mer uerfarne forskere både gjennom presentasjoner og mentor/skrivestøtteordninger. Ved GFI bruker man nå medarbeidersamtaler til karriereplanlegging. Det ble vurdert som et instituttansvar å identifisere unge forskertalent, men det kunne gjerne vært et mer koordinert arbeid med talentutvikling på tvers av instituttene (gjærne lagt på fakultet/sentralt).

1.2 Søknad

Planlegging av budsjett, godkjenning av budsjett og intern strategisk godkjenning oppleves i all hovedsak som velfungerende ved instituttene. Alle instituttene har økonomikonsulenter og ved noen institutter deltar også adm. sjef og/eller forskningskoordinator i budsjetteringen av søknader (ved GFI har forskningskoordinator ansvar for budsjettplanlegging). Noen av forskerne er selvgående og trenger kun at budsjettet kvalitetssikres, mens andre trenger hjelp i hele budsjetteringsprosessen. TDI modellen gjør budsjetteringen mer krevende ved at informasjon om bruk av leiesteder må

innhentes i utarbeidelsen av budsjett. Dette gjør også at det er viktig at instituttet får informasjon om planlagte søknader så tidlig som mulig for å kunne yte god service til prosjektleder. Ledelsesforankring av egenandeler/hvilke kostnader instituttet skal bære selv, er viktig. Noen institutter opplever i perioder å ha for lite økonomiadministrative ressurser (som følge av fravær, overgang til ny stilling etc.). Dette fører til at administrasjonssjef da gjør mer av budsjetteringen av søknadene. Mer samarbeid om økonomiadministrasjon på tvers av instituttene ville vært positivt. Økonomiforum er et godt tiltak for kompetanseheving og opplæring av nytilsatte.

Et forslag som kom frem i møtet var å tilsette en høyt kompetent økonomiperson på fakultetet som for en kortere periode kan gå inn i institutter som har fravær pga. sykdom etc. Det ble stilt spørsmål om dette vil være tilstrekkelig til å dekke behovet ved instituttene og om det er holdbart for å få en robust organisering av økonomifeltet (IFT har hatt behov for 2 personer samtidig). Det er også sannsynlig at behovet for hjelp ville være særlig stor opp mot store søknadsfrister.

Noe støtte til skriving og kvalitetssikring av søknader rettet mot EU gis fra UiB sentralt/ FAA (kurstilbud, PES midler, eksterne og interne konsulenter). Denne servicen blir flittig brukt av institutter som har mange EU-søknader, mens andre institutter bruker dette i mindre grad. Ved instituttene er det kun GFI og BIO som gir informasjon om call (utlysnings)-spesifikke krav og som gir forskningsadministrativ støtte til planlegging og skriving av søknader. Det gis noe støtte til kvalitetssikring av søknadene fra prosjektøkonomer ved MI og II. Dersom man skal utvide denne typen forskningsadministrativ støtte til alle instituttene vil det kreve en prioritering av ressurser inn mot dette.

IPR og kommersialisering av forskningsresultater anses å ligge utenfor instituttene kompetanse- og ansvarsområde. De instituttene som har problemstillinger eller prosjekter knyttet til dette, samarbeider godt med BTO og juristene på FAA. Det er noe ulikt hvor god kjennskap instituttene har til BTO.

1.3 Kontrakter

Alle kontrakter og konsortieavtaler skal innom FAA for gjennomgang og signering. Samarbeidet med FAA om kontrakter og avtaler oppleves som velfungerende. FAA sin juridiske avdeling fremheves som dyktig og serviceinnstilt, til god hjelp for instituttene og sentrene. Det ble diskutert i møtet om det ville være mer hensiktsmessig om signering av noen kontrakter (Forskningsrådet, konsortieavtaler) ble delegert til instituttleder. Det er enighet i gruppen om at den juridiske gjennomgangen av kontrakter samt signering sentralt, er noe man ønsker å opprettholde da det gir trygghet til instituttene (selv om det økonomiske ansvaret for prosjektet ligger på instituttet). Fordelen ved å ha signering av kontrakter på sentralt nivå anses som større enn ulempene knyttet til ekstra tidsbruk. Det poengteres også at FAA arkiverer alle kontrakter og avtaler.

Et annet moment er spørsmålet om å gå i gang med utlysningsprosess for stillinger før kontrakt/konsortieavtale er på plass. Flere institutter gjør dette i dag i prosjekter der man ser liten risiko. Dette anses som tidsbesparende og uproblematisk for instituttene som gjør det. Rutinen for elektronisk signeringen av NFR kontrakter er ikke optimal og en gjennomgang for å se på mulige forbedringer er ønsket.

1.4 Prosjektoppfølgning

Alle Instituttene melder at økonomisk prosjektoppfølgning fungerer godt. Instituttene har gode rutiner og forskerne får rapporter når de ber om det. Det pekes likevel på at økonomiadministrasjonen er sårbar og at instituttene på dette området har få andre som kan steppe inn og bidra dersom prosjektøkonom er fraværende (jfr. pkt.1.2).

1.5 Arkivering og analyse

Alle instituttene arkiverer søknadsinformasjon og prosjektinformasjon. De fleste lager oversikter over søkte prosjekter og tilslag (om enn med noe ulikt detaljnivå). Informasjonen brukes til utarbeidelse av budsjett og som lederinformasjon. GFI har etablert systematiske kvantitative analyser av søknader og tilslag. Ved de andre instituttene er dette analyser som gjøres i noen grad. Ingen av instituttene gjennomfører pr i dag en grundig kvalitativ analyse, hvor man identifiserer suksesskriterier for tilslag. Det var enighet om at dette burde gjøres.

1.6 Rapportering

Et nytt punkt som kom opp i møtet er rapportering og kartlegginger. Instituttene får mange bestillinger om innspill til ulike kartlegginger (internasjonale, nasjonale og interne). Dette oppleves som arbeidskrevende. Det er ofte utfordrende å finne kvalitativt gode tall og det er krevende å vurdere hvor mye arbeid det skal legges ned i den enkelte forespørsel. Her er det viktig at ledelsen ved instituttene bidrar til å finne løsninger.

2. Hvordan få til samarbeid på tvers av instituttene

Forskningsadministrative ressurser er per i dag ulikt fordelt mellom instituttene. To institutter (snart 3) har fulltids forskningskoordinatorer, mens ett institutt har forskningskoordinator som del av stilling knyttet også til forskerutdanning (MBI). Et spørsmål er i hvilken grad instituttene bør prioritere denne type kompetanse i instituttadministrasjonen. Det er store forventninger til økning i den eksterne porteføljen ved UiB og alle institutter ved MN forventes å øke sin aktivitet innen eksternt finansiert forskning de kommende årene. For instituttene som ikke har administrativt tilsatte med forskningsadministrasjon som hele eller del av sitt ansvarsområde, er det krevende å kunne tilby tilstrekkelig søknads- og prosjektstøtte. I nettverksmøtet ble mulige løsninger for dette diskutert. Ett alternativ kan være at 2 eller flere institutter går sammen om en slik stilling. En annen mulighet kan være å inkludere forskningsadministrative ansvarsområder som del av en stilling, for eksempel i kombinasjon med økonomistilling.

En tredje mulighet kan være å sette opp tverrfaglige team som er operative omkring større søknadsfrister. Teamene ville da bestå av forskningskoordinatorer og økonomer som får ansvar for et tematisk område eller for noen institutter. Organisatorisk vil det kreve klargjøring av linjer og arbeidsoppgaver for de ulike teamene. Videreutvikling av forskningsadministrativt nettverk vil også kunne være en ressurs for samarbeid på tvers av institutter. Muligheten til å arbeide i team med 4 tematiske områder på tvers av institutter ville kunne bidra til å gjøre stillinger mer attraktive, gi utviklingsmuligheter og muligheter for kompetansebygging.

3. Ledelsesforankring

For å kunne gi god forskningsadministrativ støtte er det avgjørende med ledelsesforankring. Felles forståelse av strategi og prioriteringer, kjennskap til forskningsporteføljen ved instituttet og kunnskap om samarbeidspartnere, er viktig. Det krever god kommunikasjon og at instituttledelsen har tilgang til relevant informasjon og oppdaterte analyser.

Vedlegg 4. Innspill fra andre

Survey alle administrativt ansatte - utdrag

Robusthet

Felles mål – fellesskap, Ansvarsfordeling og arbeidsflyt, Samarbeid og samhandling, Riktig og god arbeidsdeling, Beredskap ved ledighet – reservekapasitet, Bevisst rekruttering, Ta vare på generalistkompetanse, Bygge spisskompetanse, God økonomistyring, Økonomiforum, Systemutnyttelse

BOA fra A-Å

BOA - Administrativt samarbeid mellom institutter, Robust og god økonomioppfølging, Spesialisering, Økning krever nærhet, Totalforståelse og helhetstenkning, Forskningsstøtte, Harmonisere forskningsadministrativ støtte, Prosjekthåndbok, BOA fra A-Å, Søknadsarbeid – sjekklister, Søknadsfrister BOA, Videreføring av forskningsadministrativt nettverk, Beredskap for sentre - sentersøknader og drift av sentre

Opplæring

Felles rutiner og maler, Gode informasjonsrutiner, Hospitering, Kollegastøtte, Mottak av nye økonomimedarbeidere, Kompetanseheving, Kurs og opplæring, Langsiktig oppbygging av kompetanse for å møte fremtidige utfordringer

Andre viktige innspill

Lederstøtte, Nærhet til brukerne, Motivasjon hos økonomimedarbeiderne, Oppgaver i grenselandet mellom studie/personal, økonomi/studie, samspill mellom de administrative fagfelt, Effektivitet og endringsvilje

Innspill fra vitenskapelig ansatte - forskningsstøtte

Hva er de største utfordringene du som forsker møter i dag, når du skal konkurrere om eksterne forskningsmidler?

- For lite tid til å skrive søknader. Tilgang på støtte og effektiv hjelp til søknadsskriving. Formulere prosjektideene.
- Å være faglig oppdatert og godt orientert i de temaene som er aktuelle for søknader, særlig på de store programmene i NFR og Horisont 2020. Å få finansiering til forskerstillinger - fleksible løsninger for å få dette til.
- EU-prosjekter: administrativt støtte for økonomihandtering og rapportering, ting (f.eks. ansettelsen av stillinger i prosjektet) må skje fort nok.

Hvilken administrativ støtte trenger du som prosjektleder?

- Enkle, godt og raskt forståelige skjemaer for å sette opp prosjektbudsjetter (EU, NRF), og støtte til utfylling av den økonomiske og administrative delen av søknadene. Hjelp med å lese gjennom og kommentere språk og presentasjon, på nivå med fagfeller. Lett tilgjengelig informasjon om muligheter og støttetjenester.
- Effektive rekrutteringsprosesser, Mulighet for å ansette kortvarige vikarer. Integrere nye medarbeidere på en god måte ved instituttene. Råd/retningslinjer for hvordan man best skulle sikre finansiering av forskerstillingene på lang sikt.
- Forenklete rutiner for opprettelse av prosjekter. Bedre tilgang til økonomidata for prosjektleder.