

## UNIVERSITETET I BERGEN

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

---

Arkivkode:

Saksnr.: 2016/12771

---

---

Fakultetsstyresak: **100**

Møte: 15. desember 2016

---

---

### OMSTILLING ØKONOMIADMINISTRASJONEN – STATUS OG VIDERE PROSESS

---

#### *Bakgrunn*

Det vises med dette til fakultetsstyresakene 45/16 og 60/16 om fremtidig økonomiorganisering ved MN-fakultetet. Vedtaket i møtet 8. september 2016 lød:

*Fakultetsstyret vedtok å sette i gang en omstilling av fakultetets økonomiadministrasjon, og ber om at modelluavhengig kartleggingsarbeid settes i gang i høst. Endelig valg av modell vil bli vedtatt når anbefalingene fra Scenario 2030 er klare.*

Det er satt følgende mål for endringsprosessen:

- God service og høy kvalitet på økonomitjenestene overfor alle brukerne
- Bedret service til lederne gjennom rettidig og god kvalitet på beslutningsgrunnlag, økonomistyring og virksomhetsstyring
- Effektivt økonomiarbeid
- Stabile og robuste tjenester
- God arbeidshverdag for økonomimedarbeiderne
- Utviklings- og karrieremuligheter for økonomimedarbeiderne

#### *Modelluavhengig kartleggingsarbeid*

Fakultetsstyret vedtok i september å sette i gang en omstilling av økonomiadministrasjonen, og at tiden frem til arbeidsgruppen for Scenario 2030 kommer med sine anbefalinger skulle benyttes til kartleggingsarbeid som kan danne grunnlag for utarbeidelse av funksjonsplan med tilhørende bemanningsplan.

Det er bred enighet om at fakultetet har viktige utfordringer innen dagens organisering, og at disse utfordringene må løses. Det er også stor enighet om behov for nærhet i økonomitjenestene må ivaretas, men uenigheten har vært knyttet til om dette er mulig å løse på en god måte ved sentralisering.

Følgende kartleggingsarbeid er nå gjennomført:

- Individuell kartlegging av dagens oppgaver for økonomikonsulentene
- Individuell kartlegging av administrasjonssjefens økonomirelaterte oppgaver
- Fellesseminar for økonomimedarbeiderne, hvor deler av programmet var basert på innspill fra tre arbeidsgrupper som i forkant hadde diskutert hva som må være viktige prinsipper når vi skal løse utfordringer knyttet til tjenester innen total- og prosjektøkonomi, samt service og samspill.

Økonomimedarbeiderne er en engasjert og konstruktiv gjeng, og særlig på fellesseminaret kom det mange viktige innspill som må danne grunnlag for både organisering og tjenestetilbud i funksjonsplanen. Medarbeiderne også hatt uformelle lunsjmøter hvor omstillingen har vært tema.

### *Scenario 2030 – konsekvenser for omstillingsprosessen*

Fakultetsstyret vil i møtet i desember bli orientert om hovedtrekkene i anbefalingene fra arbeidsgruppen for Scenario 2030. Det synes nå å være lite sannsynlig at fakultetet på kort sikt vil bli organisert i 3-4 store institutter. Dermed faller en av de to modellene som var beskrevet i sak 60/16 bort, og vi står igjen med alternativt full sentralisering av tjenestene.

Økonomimedarbeiderne har vært veldig tydelige i sine tilbakemeldinger når det gjelder behov for nærhet til instituttmiljøene, og er skeptiske til faste ordninger med delt arbeidssted. En mulighet for imøtekomme dette er å vurdere om den sentraliserte enheten skal ha to likeverdige lokasjoner, en i Realfagbygget og en på Marineholmen, for å sikre at alle enheter får et godt tjenestetilbud hvor også fysisk nærhet ivaretas. Det vil også sikre at økonomimedarbeiderne for et stort og godt økonomifaglig felleskap i arbeidshverdagen, et behov de også har gitt tydelig uttrykk for.

Dersom en slik ordning velges må det ses særskilt på ordninger for de instituttene som ikke er lokalisert på disse stedene, og det må i tillegg finnes gode løsninger for tjenestene som skal ytes til de ulike sentrene. I det videre arbeidet med en slik modell må også de potensielt negative sidene ved en slik modell søkes løst. Det vil kunne bli utfordringer knyttet til bemanning og kompetanse, intern organisering og ledelse, samt potensiale for at det utvikler seg lokasjonsavhengige rutiner.

Det er en viktig premisse for ny organisering at den løsningen som velges er fleksibel i forhold til fremtidig instituttstruktur og lokalisering av faglig aktivitet ved fakultetet.

### *Premisser for funksjons- og bemanningsplanene*

I fakultetsstyresak 60/16 ble det satt følgende kriterier for den fremtidige organiseringen:

- *Gode og rettidige leveranser til:*
  - *Institutt og fakultet*
  - *Ledere*
  - *Prosjektledere*
  - *Eksterne finansieringskilder*
  - *UiB sentralt*
- *Effektiv bilagshåndtering*
- *Nødvendig spesialisering (fagområde og arbeidsmetodikk)*
- *Systematisk kompetanseutvikling*
- *Gode fagmiljø*
- *God koordinering og informasjonsflyt*
- *Robust og fleksibel bemanning og kompetanse*

Instituttleders myndighet og ansvar for instituttens totaløkonomi endres ikke fordi om de økonomifaglige tjenestene sentraliseres, og funksjonsplanen må på en god måte ivareta ledelsens behov for kontinuitet, kunnskap og servicenivå i økonomitjenestene som skal ytes ovenfor dem.

### *Innhold i funksjonsplanen*

Funksjonsplanen skal beskrive fremtidig organisering av økonomitjenestene. I dette ligger

- organisasjonsmessig tilhørighet
- styringslinje
- intern organisering
- linje- og arbeidsledelse
- hovedelementene i tjenestetilbudet til de ulike brukergruppene

- servicenivå for de ulike tjenestene
- informasjonsflyt internt i enheten
- informasjonsflyt mellom enheten og brukerne

Planen skal også inneholde forslag til lokalisering og modell for håndtering av økonomiske spørsmål knyttet til personaloverføringen. Det må etableres hensiktsmessige tilknytningsformer for medarbeidere som ikke er omfattet av omstillingen, men som har økonomirelaterte oppgaver.

Funksjonsplanen må også omtale hvordan den nye enheten skal sikre gode samarbeidsformer med øvrige administrativt ansatte og god tjenester til sentere. Spørsmål knyttet til ansvar for generell drift ved instituttene må også diskuteres.

#### *Innspillene fra økonomimedarbeiderne i kartleggingsfasen*

Økonomimedarbeiderne diskuterte følgende tema på sitt fellesseminar 15. -16. november 2016:

- Bakgrunn og mål for omstillingen
- Kartleggingen av dagens oppgaver
- Fremtidig organisering (med utgangspunkt i de to fremlagte modellene)
- Tjenestetilbud innen de ulike feltene
- Videre prosess

Et utdrag av presentasjoner og punktreferat fra diskusjonene følger i vedlegg 2. Dette materialet vil bli systematisert og nærmere analysert i det videre arbeidet med funksjons- og bemanningsplanene.

#### *Administrasjonssjef-rollen*

Etableringen av sentralisert personalenhet medførte endringer i administrasjonssjefens rolle, uten at dette ble behandlet med tilstrekkelig tyngde. En sentralisering av økonomitjenestene vil medføre en ytterligere endring, og for noen av dagens administrasjonssjefer er det også usikkerhet knyttet til fremtidig rolle på grunn av prosessen knyttet til eventuelle endringer i instituttstruktur.

Administrasjonssjefene vil derfor få en mer sentral plass i prosessen med utarbeidelse av funksjonsplan for den nye økonomienheten. De vil bli invitert til individuell samtale med fakultetsdirektøren i januar, vil være viktige bidragsyttere under utarbeidelsen av funksjonsplanen. Blant annet vil det bli arrangert fellesseminar med dem og økonomimedarbeiderne for å arbeide frem konkrete løsningsforslag knyttet til de ulike arbeidsprosesser og tjenester. Planen må inneholde klargjørende beskrivelse av administrasjonssjefenes rolle og ansvar for økonomirelaterte oppgaver i det videre.

#### *Bemanningsplanen*

Bemanningsplanen skal gi en oversikt over hvilke stillingstyper som skal inngå i den nye enheten. Planen skal gi en detaljert beskrivelse av funksjoner og oppgaver i den enkelte stilling, og definere hvilken stillingskategori den enkelte stilling skal ha. Bemanningsplanen skal vedtas sammen med funksjonsplanen, etter forutgående drøfting i Sentralt forhandlingsutvalg. Fakultetsdirektøren har ansvar for innplassering og utforming av navnfestet bemanningsplan.

De ansatte beholder sin stillingstittel og ansiennitet ved innplassering i stillingen, og innplasseringen medfører ingen automatisk rettighet til endring i stillingskategori. En eventuell senere endring vil måtte følge ordinære regler som gjelder for 2.5.3 - opprykk ved UiB.

#### *Fremdriftsplan for arbeid slutføring av omstillingsprosessen*

De ansatte vil bli tett involvert i prosessen med utarbeidelse av funksjons- og bemanningsplanene. De vil bli innkalt til to individuelle samtaler og vil kunne gi innspill underveis gjennom plenumsdiskusjoner i økonomiforum, i fellesseminar, individuelt og gjennom sine representanter i prosjektgruppen. De ansatte representeres også gjennom foreningene som er representert i prosjektgruppen, IDU og sentralt forhandlingsutvalg.

Det er utarbeidet en Informasjons- og fremdriftsplan for prosessen, og denne har følgende milepæler:

- 16. desember 2016 – Informasjonsmøte for økonomimedarbeidere og administrasjonssjefer
- Januar 2017 – Individuell samtale gjennomføres med økonomimedarbeidere og administrasjonssjefer
- Februar – april 2017 – Funksjons- og bemanningsplanene utarbeides. Fakultetsdirektør og prosjektgruppen har det overordnede ansvaret for å fullføre forslag til planer, mens dekanatet vil ta endelig beslutning om å fremme forslagene for fakultetsstyret. Funksjonsplanen vil bli diskutert med fakultetets ledergrupper før ferdigstilling.
- Mai 2017 – Fakultetsstyret vedtar funksjons- og bemanningsplanene. Disse vil i forkant av behandlingen bli drøftet med Sentralt forhandlingsutvalg som har forhandlingsrett knyttet til stillingsbeskrivelser og –plassering i bemanningsplanen.
- Mai 2017 - Omstillingssamtaler med økonomimedarbeiderne
- Innen utløpet av mai – Innplassering
- Juni-august – Praktiske forberedelser og internt utviklingsarbeid
- 1. september 2017 – Ny økonomienhet er operativ

For skjematisk oversikt over fremdriftsplan og milepælene vises det til vedlegg 1.

Orientering om prosessen vil bli formidlet til alle ansatte i direkte etterkant av behandlingene i fakultetsstyret (desember 2016 og mai 2017). Det vil i tillegg gis en underveis-rapportering i mars 2017.

#### **FAKULTETSDIREKTØRENS KOMMENTARER**

Det synes nå å være lite sannsynlig at fakultetet på kort sikt vil bli organisert i 3-4 store institutter, og dermed faller en av de to modellene som var beskrevet i sak 60/16 bort. Dersom det likevel skulle vise seg at Scenario 2030 fører til endret instituttstruktur med 3-4 institutt i nærmeste framtid, vil fakultetsstyret få seg forelagt en ny sak om modell for økonomiorganiseringen. Vi vil likevel ta sikte på at tidsplanen som ligger her, står ved lag.

Fakultetsdirektøren ser frem til at arbeidet med funksjons- og bemanningsplanene nå kan starte. Det overordnede målet om å styrke de økonomifaglige tjenestene er en viktig forutsetning for å sikre kvalitet og effektivitet i tjenestene, og omorganiseringen vil være viktig for å styrke strategisk økonomistyring og å kunne håndtere ønsket og nødvendig vekst i økonomisk ramme for institutter, sentre og fakultetet totalt.

Arbeidet med en funksjonsplan som legger til rette for sentralisering av økonomitjenestene må ha som overordnet mål å etablere tjenester som er tilpasset de ulike brukergruppenes behov. Lokalisering og arbeidssteds-ordninger er et viktig tema, og fakultetsdirektøren ønsker med dagens forslag til vedtak å åpne opp for at det vurderes hva som vil være den beste ordningen for å sikre det best mulige tjenestetilbudet. En løsning med to noder er ikke utredet i forkant av vedtaksforslaget, men fordi en slik løsning ikke lå inne i de opprinnelige beskrivelsene av mulige modeller syntes det viktig å i vedtaks form åpne for dette som en mulig løsning.

Fakultetets økonomimedarbeiderne er en kunnskapsrik og engasjert gruppe, og etablering av en felles økonomienhet vil etter fakultetsledelsens mening gi oss et strategisk konkurransefortrinn og bedre muligheter for å utvikle økonomitjenester i takt med brukergruppenes endrede behov og endringer i rammebetingelser og system. Den enkelte enhet er med dagens organisering sårbar ved fravær og ledighet, og organiseringen er lite fleksibel i forhold til å kunne bidra til oppgaveløsning og erfaringsdeling på tvers av enhetsgrensene. Dagens modell gir også for små muligheter for spesialisering, utviklingsarbeid, samt faglig og karrieremessig utvikling for den enkelte medarbeider, hvilket er viktig for å kunne rekruttere og beholde dyktige medarbeidere.

Det er et viktig kriterium for den organiseringen som nå velges at den kan være fleksibel i forhold til endringer i instituttstruktur og lokalisering av våre fagmiljø. Det må legges opp til kontinuerlig utvikling av tjenestetilbudet overfor de ulike brukergruppene. Et viktig tiltak for å sikre fleksibilitet og utvikling er at det legges opp til at enheten evalueres i henhold til de mål som er satt for omorganiseringen og de mål de selv setter for sine tjenester. Fortløpende dialog med brukergruppene vil være viktig for å kunne foreta nødvendige justeringer, men det bør også legges opp til en mer grundig evaluering når enheten har vært i drift i to år.

Omstillingsprosesser er utfordrende, både for den enkelte medarbeider og for organisasjonen, særlig når prosessen strekkes ut i tid. Prosessen så langt har kartlagt hvilke utfordringer som må søkes løst, og det er gjort et godt grunnlagsarbeid for å kunne vurdere hvordan de enkelte tjenester bør søkes løst. Bred involvering, god informasjon og en forutsigbar prosess vil gjøre at vi nå sammen kan fullføre prosessen til beste for både ledere, de øvrige brukere og våre økonomimedarbeidere.

## VEDTAK

*Fakultetsstyret tar det modelluavhengige kartleggingsarbeidet til orientering og ber om at arbeid med funksjons- og bemanningsplanene nå settes i gang.*

*Fakultetsstyret tar til orientering at Scenario2030-prosessen ikke ser ut til å lede til 3-4 store institutter. I lys av dette går fakultetsstyret inn for at det arbeides videre med en modell for sentralisering av økonomiadministrasjonen. Det er en forutsetning av modellen er fleksibel overfor endringer i instituttstruktur på lengre sikt. Fakultetsstyret ber om at det vurderes om den nye sentraliserte enheten kan lokaliseres i to likeverdige noder (Realfagbygget og Marineholmen).*

*Fakultetsstyret ber om at prosessen gjennomføres i henhold til Informasjons- og fremdriftsplanen for omstillingen.*

7. desember 2016/KRIBR  
Elisabeth Müller Lysebo  
fakultetsdirektør

Vedlegg

1. Informasjons- og fremdriftsplan for omstilling av økonomitjenestene ved MN-fakultetet
2. Utdrag fra kartleggingsarbeidet



## Vedlegg 2.

Omstilling av økonomitjenester ved MN-fakultetet

# **Modelluavhengig kartleggingsarbeid høsten 2016**

## Innhold

Elementer i kartleggingsarbeidet.....	7
Utdrag fra kartlegging av administrasjonssjefenes økonomioppgaver .....	8
Utdrag fra kartlegging økonomimedarbeidere .....	9
Fra fellesseminaret 15.-16. november .....	11

## Elementer i kartleggingsarbeidet

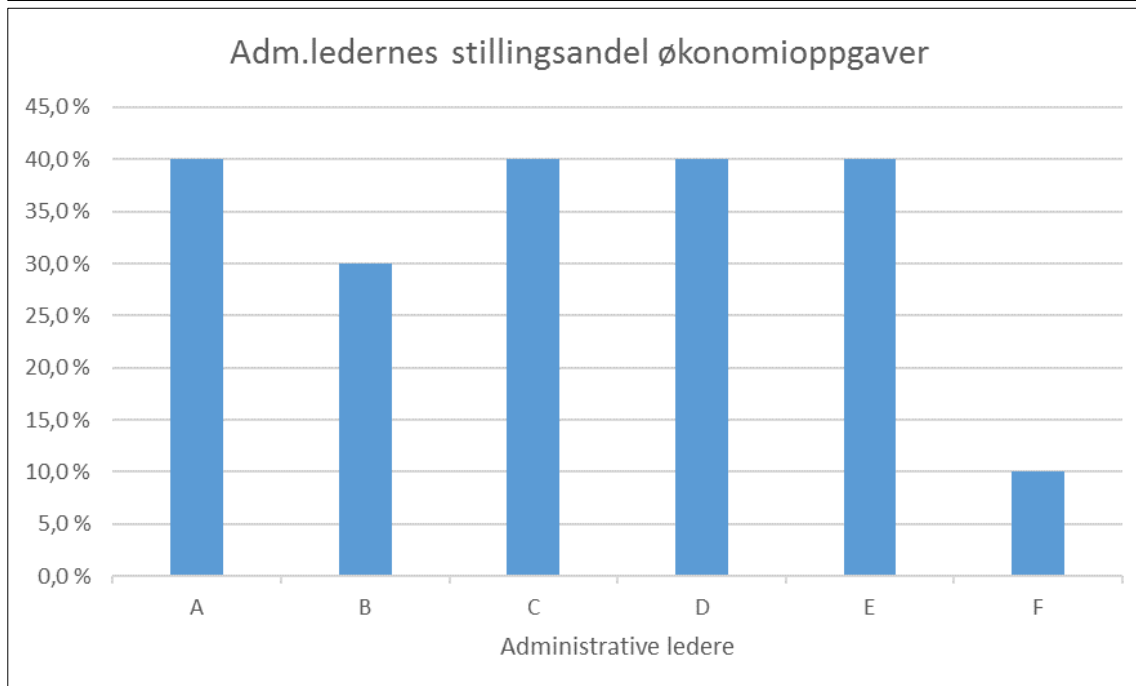
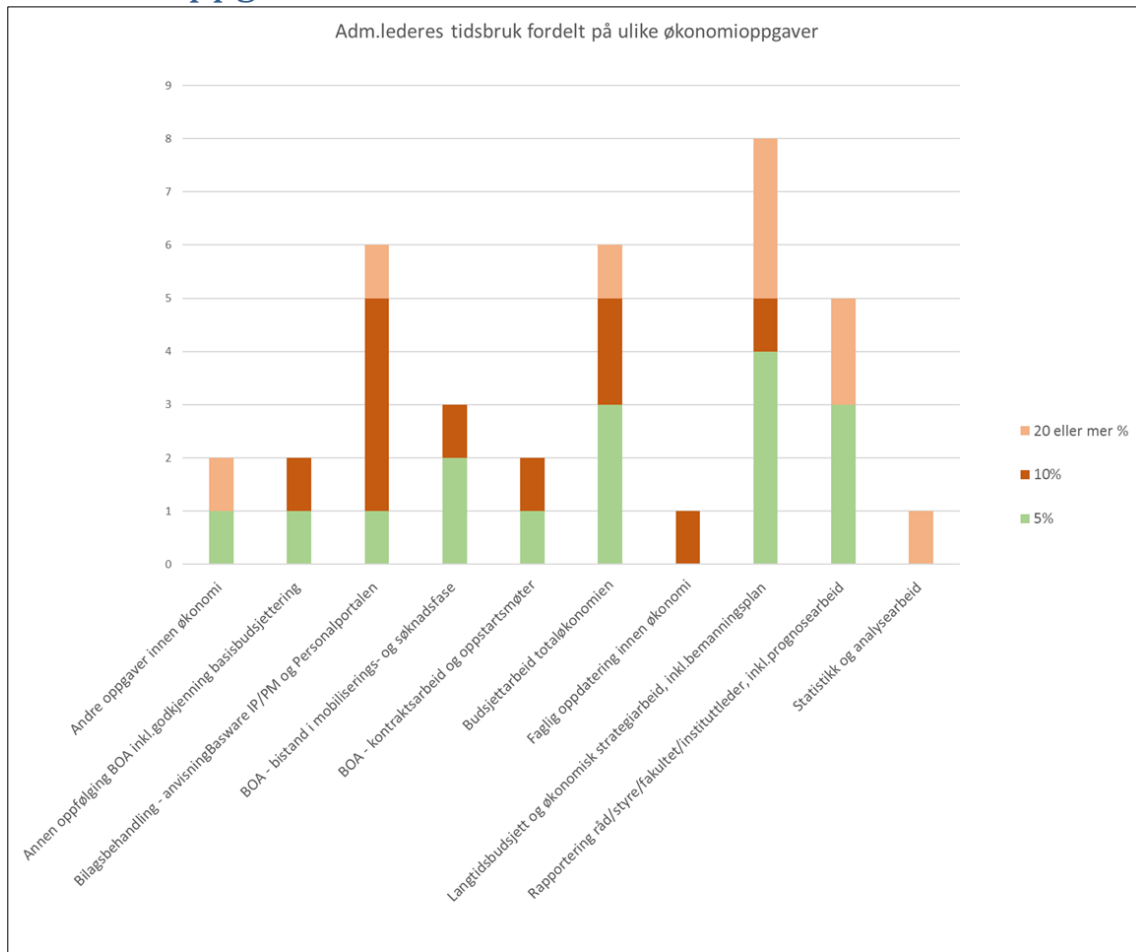
1. Individuell kartlegging av administrasjonssjefens økonomirelaterte oppgaver (frist 04.10.16)
2. Individuell kartlegging av dagens oppgaver for økonomikonsulentene (frist 05.10.16)
3. Presentasjon og diskusjon på administrasjonsledersamling (06.10.16)
4. Første gjennomgang og diskusjon om resultatene av kartleggingsarbeidet (økonomiforum 19.10.16)
5. Tre arbeidsgrupper har diskuterte hva som må være viktige prinsipper når vi skal løse utfordringer knyttet til tjenester innen total- og prosjektøkonomi, samt service og samspill (forberedelse til fellesseminaret).
6. Fellesseminar (15.-16. november) for økonomimedarbeiderne, hvor deler av programmet var basert på innspill fra de tre arbeidsgrupper. Program for fellesseminaret:
  - *Bakgrunn og mål for omstillingen*
  - *Gjennomgang av resultatene av kartleggingen*
  - *Fremtidig organisering- Gruppearbeid og plenum*
  - *Fremtidig organisering- de enkelte felt innen økonomiadministrasjon*
  - *Prosessen videre*

Parallelt med denne prosessen har arbeidsgruppen for Scenario 2030 arbeidet.

Vedlagt følger utdrag av kartleggingsundersøkelsene og punktreferat av gruppearbeidene på fellessamlingen. Materialet som er samlet inn vil bli systematisert, og vil danne viktige grunnlag for arbeidet med funksjons- og bemanningsplanene.

Rapport fra arbeidsgruppe for økonomi- og forskningsstøtte (hovedrapporten med vedlegg (lederundersøkelsen, innspill fra prosjektledere og forskningsadministrativt forum, innspill fra økonomimedarbeider)) vil også være viktig for dette arbeidet.

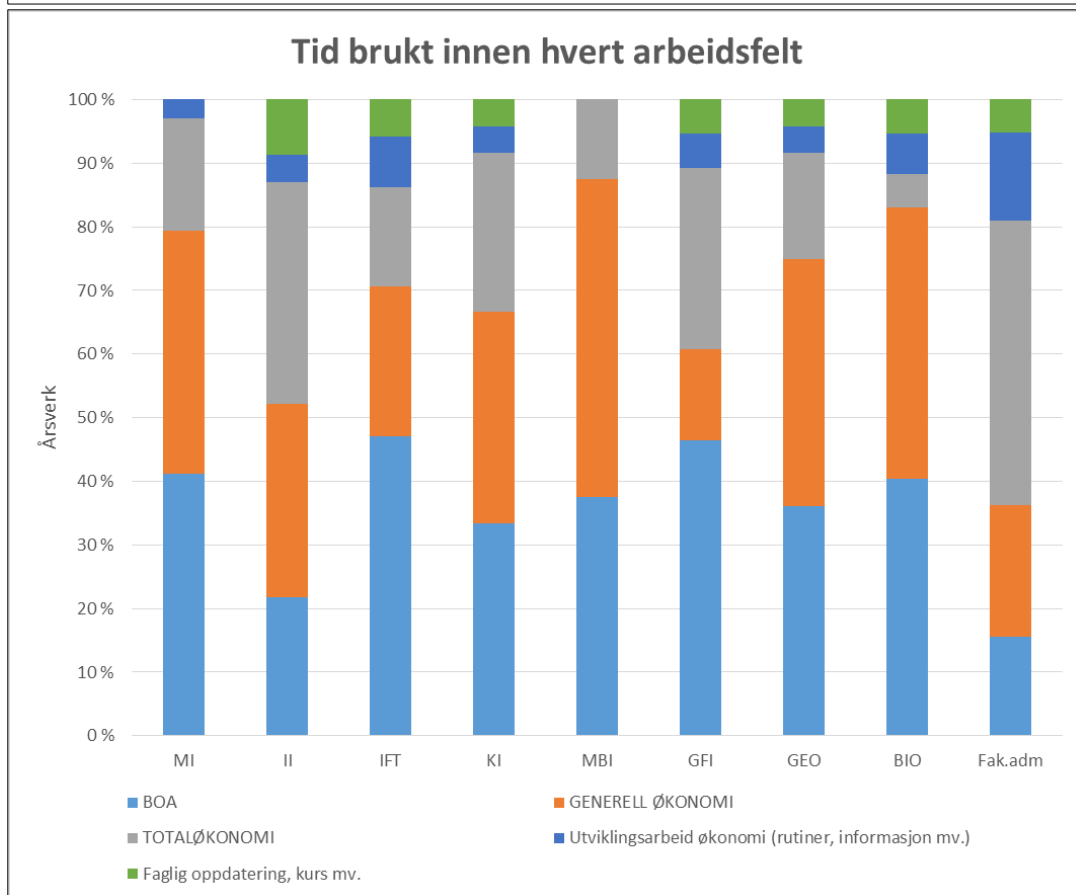
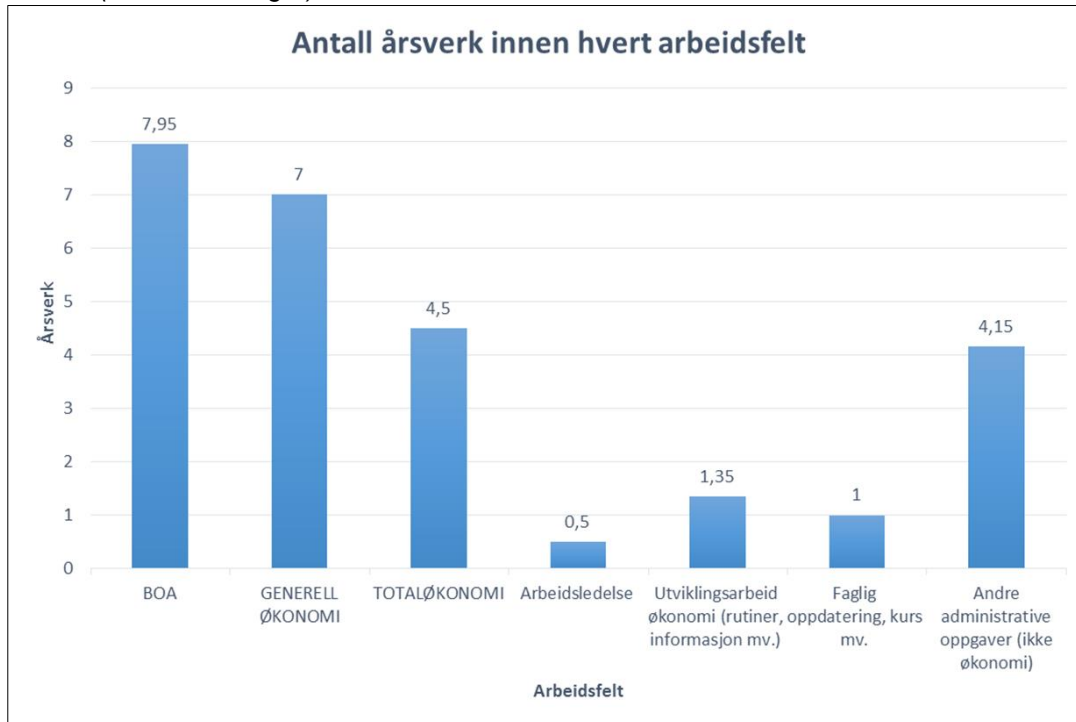
## Utdrag fra kartlegging av administrasjonssjefenes økonomioppgaver

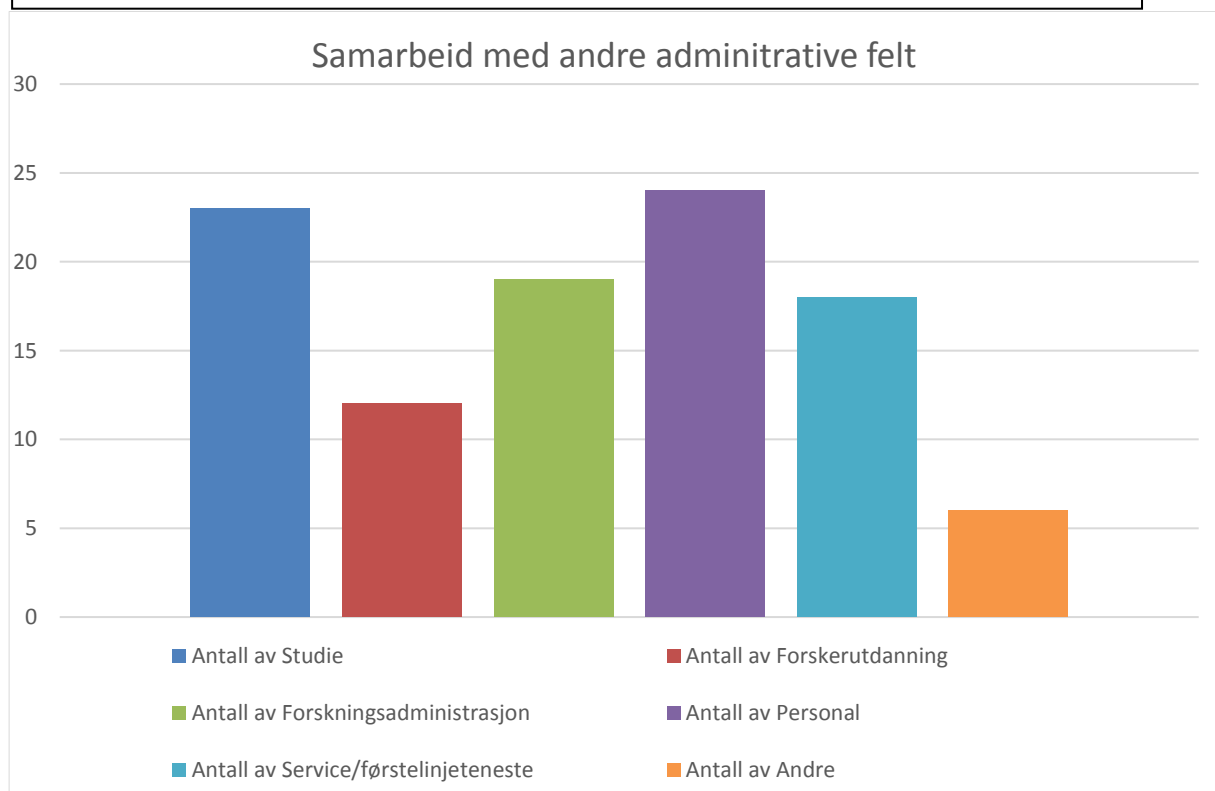
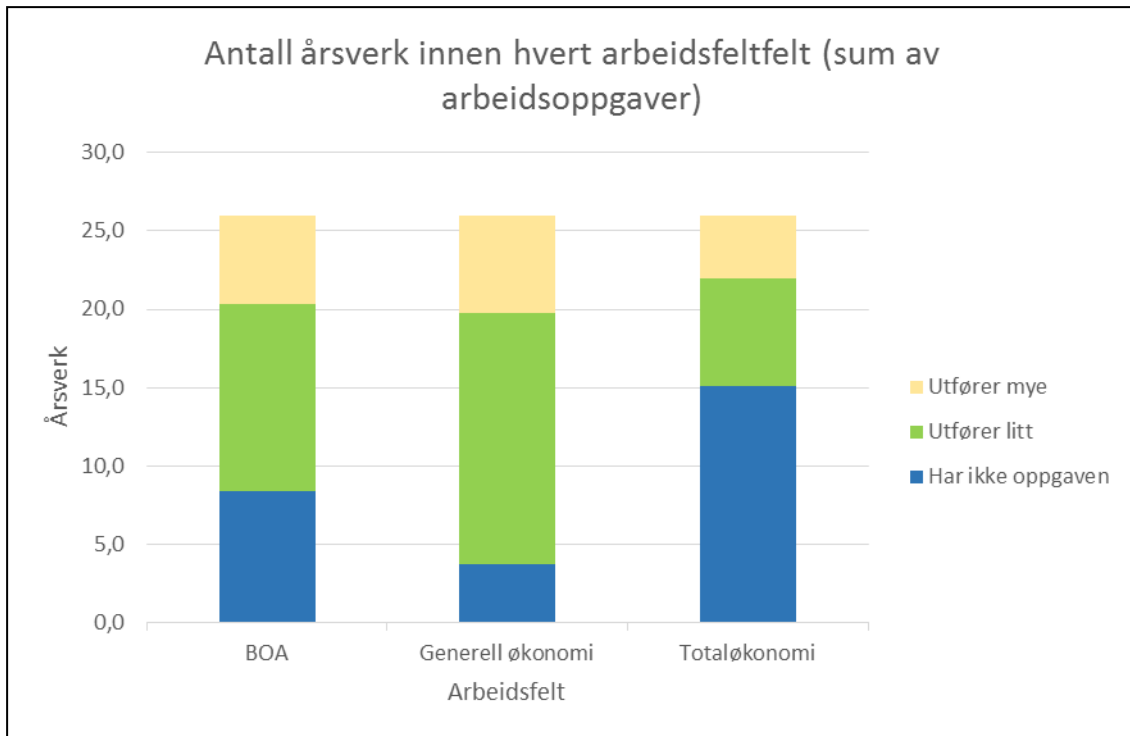


Note. De siste to svarene er foreløpig tatt ut fordi andelen økonomioppgaver var oppgitt å være hhv 90% og 140%, dette vil bli justert etter samtalen i januar.



## Utdrag fra kartlegging økonomimedarbeidere 27 svar (4 i delte stillinger)





## Fra fellesseminaret 15.-16. november

---

### *Respons på Elisabeths innledning om bakgrunn og mål for omstillingen*

---

#### *Generelle kommentarer.*

- Vi på det minste instituttet, får større fagmiljø. Ser frem til det.
- Tror ikke på at alle skal bli en enhet, bedre at alle blir på størrelse på BIO. Ansvar for forskerne. Administrasjonen rakner. Skulle kommet om et år. Følelsen av nærhet. Klarer å håndtere sykemeldinger. Strekkes seg litt lengre.
- Kunnskap om det spesifikke miljøet, kjenner instituttet så godt. Forståelsen av det som skjer ute. Sentralnivået forstår det ikke hva vi spør etter. Nærhet kjempeviktig.
- Kan det være i to steg? Lage noen større enheter? Den omvendte E-en?

#### *Forskernærheten: Dere har den idag. Hvordan tar vi vare på den? Det er forskerne som har aktivitet, instituttlederne som skal styre.*

- Rik arbeidshverdag i dag, å jobbedirekte opp mot forskere og instituttleder.
- Fordel med færre større enheter, blir allikevel større gruppe. Positivt å få et større miljø. Bedre resultat.
- Dilemma: Spesialisering vs generalister. Uansett hvem man henvender seg til får man svar. Må spørre flere. Vi har forskjellige preferanser. I dag presses alle til å bli generalister. Gode prosjektøkonomer må være generalister. Små institutt generalister. Større enhet, anledning til å spesialisere oss. På store institutter, blir mer spesialisert. Nødvendig at de får spesialisere seg. Bilag bør tas av andre. På mindre enheter må du gjøre alt.
- Bilagsbehandling ikke så spennende, undervurdert. Må ha tilgang til bilagene, prioritere de prosjektene med høy kvalitet. Må rett inn i systemet. Må sjekkes i forkant, før det kommer inn i systemet. Kontaktpunkt mot prosjektleder. Nærhet mellom de som har informasjonen og de som skal legge den inn i systemet. De som behandler bilag mangler ofte relevant informasjon fra prosjektøkonom, dette mangler ofte i dag.
- Instituttleder forstår ikke betydningen av bilagshåndtering. Sporbarhet. Kontakt mellom prosjektøkonom og bilagshåndtering er utrolig viktig! Prosjektøkonom kontrollerer i Baseware, gir god kvalitet på rapportene.
- Økonomi henger sammen med så mye. Må vite litt om alt, eks. lover og regler.
- Grunnbevilgning og BOA flettes stadig tettere sammen. Helt avgjørende for kvaliteten på rapportene! System for dialog viktig.

#### *Styring vs. service*

- Helt urealistisk å kunne styre uten service! Vi må finne en god balanse og god kontakt! Handlingskompetanse og styringskompetanse.
- Oppstartsmøte et svært viktig hjelpemiddel. Den informasjonen må kunne deles videre.
- Herman: Rutiner og maler! Vi mangler personalkonsulenten på oppstartsmøter. God kontakt med HR og økonomi er avgjørende! Mange detaljer fra personal vi trenger fortløpende! Tilganger eller utveksling. Dårlig opptegnet, hva er hvem sitt ansvar.
- Budsjettering 2017, må be om tilganger i PAGA. Bør få til opplysninger. Helt avgjørende. I dag er dette en stor tidstyv. Vi venner oss til systemene, og tenker ikke på hvordan det kunne vært. Dinosaurer på system. Har så mange systemer, men det er helt ineffektive og ekstremt trege.

## Kommentarer etter gjennomgang av resultatene av kartleggingen

- Hvem skal utvikle rutiner? Instituttøkonomene? Vi får masse rutiner sentralt – har lite innflytelse på rutinene. Savner mer samarbeid og at de er mer lydhøre sentralt for fak og inst. Sentralt kjenner de ikke situasjonen ute
- Tid til kursing – også avhengig av om man er ny eller ikke, og om man f.eks. har komplekse EU-prosjekter slik at man *må* gå på kurs
- Servicenivå: viktig å definere hvor servicen skal ligge og kommunisere det ut til alle. Forventningsavklaring. Noen trenger mer enn andre – blir også individuelt justert. Faste holdepunkter – denne personen skal de kontakte. Strategi: masse ekstern finansiering! Viktig at våre flinke dyktige professorer bruker ting på å søke, publisere og forsker. Ikke bruke tid på adm.
- Måten vi formidler nye digitale løsninger og hvem vi formidler det til – adressaten må være forskere! Men de er gode forskere selv om de ikke forstår økonomi!
- Modellene som foreslås nå – veldig likt privat virksomhet som har mye prosjekter. Også mulig å se på private virksomheter med mye prosjekter, ikke bare UiO. Private bedrifter kjører sentralisering, men er opptatt av nærhet. Mye bedre løsning enn å sitte helt sentralt i organisasjonen.
- Administrasjonssjefenes rolle: Avhengig av adm.sjefenes kompetanse, instituttens størrelse, støtten fra staben. Arbeidsledelse: har litt uformelt, men ikke formelt.
- Ledelse og økonomer – spille hverandre gode!

## Fremtidig organisering- Gruppearbeid og plenum

### Hvilke utfordringer er det vi ønsker å løse?

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

01.12.2016    SIDE 2    UNIVERSITETET I BERGEN

### Mål for endringsprosessen

- God service og høy kvalitet på økonomitjenestene overfor alle brukerne
- Bedret service til lederne gjennom rettidig og god kvalitet på beslutningsgrunnlag, økonomistyring og virksomhetsstyring
- Effektivt økonomiarbeid
- Stabile og robuste tjenester
- God arbeidshverdag for økonomimedarbeiderne
- Utviklings- og karrieremuligheter for økonomimedarbeiderne

01.12.2016    SIDE 3    UNIVERSITETET I BERGEN

### KRITERIER FOR FREMTIDIG ØKONOMIORGANISERING

- Godt og rettids leveranser til:
  - Institutt og fakultet
  - Ledere
  - Prosjektledere
  - Eksterne finansieringskilder
  - UiB sentralt
- Effektivt bilagshåndtering
- Nødvendig spesialisering (fagområde og arbeidsmetodikk)
- Systematisk kompetanseutvikling
- Gode fagmiljø
- God koordinering og informasjonsflyt
- Robust og fleksibel bemanning og kompetanse

01.12.2016    SIDE 4    UNIVERSITETET I BERGEN

### Hvilke premisser er satt, og hva har dere innflytelse på?

- Faglig-økonomisk styringslinje til fakultetsdirektøren
- Kriteriene for fremtidig økonomiorganisering må oppfylles
  - Hva er beste organisering?
  - Hvordan organiseres de enkelte tjenestene?
  - Hvordan skal dere sammen videreutvikle tjenestetilbudet?
  - Hvordan bør prosessen gjennomføres?

01.12.2016    SIDE 5    UNIVERSITETET I BERGEN

### Gruppeoppgavene

1. Dersom vi organiserer oss i 3-4 store institutter, hvordan bør økonomiadministrasjonen organiseres?
2. Dersom vi skal gjennomføre full sentralisering, hvordan bør den fremtidige økonomiadministrasjonen da organiseres?
3. Hva er viktige forutsetninger for at en fremtidig økonomiorganisering skal kunne fungere – og som må være på plass uansett hvilken fremtidig modell som velges. Trenger vi en serviceerklæring, og hva bør den i så tilfelle inneholde?

01.12.2016    SIDE 7    UNIVERSITETET I BERGEN

## Oppgave 1. 3-4 store institutter

### Presentasjon 1:

Styrker: Bevarer nærhet til de andre i administrasjonen og de vitenskapelige. Mindre sårbar fordi det blir et større miljø. Kan fang opp endringer i aktivitet på instituttet. Møter de vitenskapelige kjenner forskningen. Synergieffekter: Bedre rutiner og opplæring.

Svakheter: Spesialisert nok? Bedre å være enda mer sentralisert.

### Presentasjon 2:

Hvordan vil dette se ut? Gruppeleder på hvert institutt med personalansvar og rapportering til fak.

Styrker: Mer likhet og nærmere instituttet. Større miljø for de er alene nå. Større karrieremuligheter. Sikrere prognoser, nærhet begge veier. Bare fire rapporter vil gjøre det lettere, mer likheter. En å forholde seg til for fakultet: Ved nye maler, opplæring kun til de fire. Gir klarerer linjer. Legge fysisk frem rapportene for fakultetet, samlet fremlegging og korrigerings.

Ulemper: Ikke så mye spesialisering. Usikkerhet, fire måter å gjøre tingene på.

### Plenumsdiskusjon:

- Mer kommunikasjon, får rette opp feil og diskutere. Et knutepunkt for hvert institutt. Totaløkonomien blir rapportert. Bedre at det er økonomen som rapporterer – tertial.
- Sterkere stemme mot sentralt, vi får de kursene vi trenger.
- En får ansvar for totaløkonomien.
- Frikjøp og egenandeler er en oppgave som kunne vært gjort sentralt. Oppgaver som er likt for alle, kunne vært utført av en sentral person. Teknisk løsning av standardisering av oppgaver – må løses i systemene.
- Totrinnsløsning: En mellomting i forhold til full sentralisering. Litt engstelig for full sentralisering. Forutsetning for at sentralisering skal fungere er nærhet og fysiske møteplasser en forutsetning!
- Fare for at vi blir litt mye oss selv

### *Mulig uten 4 institutter?*

- Geografisk nærhet som det avgjørende
- Klynge – gir litt fjernere
- Hvordan har BIO kontakt: Veksler hvem som flytter seg. Oftest de vitenskapelige som kommer. Har posthyllene sine der. Ikke langt til BIO-blokken.
- Avstander: Kan prioritere bedre, når vi er så nær. Heller lage avtaler, levering blir bedre. Effektiviseringsmulighet.
- Kjekkere å lage rapporten uten forsker i rommet.
  - Har gitt beskjed om at det får de ikke
  - I døren kommer mer info
- Vanskelig å gjøre jobben hos forskerne, for systemene våre tillater ikke pålogging fra alle maskiner

## Oppgave 2. Full sentralisering

### Presentasjon:

- Gode diskusjoner, alle synspunkter like viktig
- Forutsetning: 8 institutter, alle økonomimedarbeidere på fakultetsnivå
- Styrker: Økonomifaglig kompetanse, sparring. Samme deadlines, gir mulighet for jevnere arbeidsfordeling. Hjelp hverandre! Spesialisering. Men også viktig med generell kompetanse. Gjøre ting likt, samme struktur. Samme type opplæring. Får læringsarena. Mulighet for å forberede møter og oppfølging av vitenskapelige
- Svakheter: Avstand til faktisk aktivitet. Kommunikasjon med adm.sjef og lokal ledelse. Vanskelig å fange opp generell drift (restoppgaver) – viktig å kunne følge opp. Litt svakere engasjement? Kommunikasjon med resten av administrasjonen, mister den røde tråden. Får ikke med deg endringene ute på instituttene.

- Er ikke helt svart/hvitt – vanskelig å vekte

#### Plenumsdiskusjon:

- Større avstand til instituttet og informasjon.
- Men økonomimedarbeiderne får større gjennomslagskraft. Mulighet for karriereutvikling.
- Karriereutvikling: Spesialisering gir mer fokus på rett utviklingsfokus. Mer definerte roller – kan prøve andre roller. Spesialisering på EU gir mulighet for å forflytte deg til FA, åpner nye karriereveier. Også teamlederstillinger.
- Tetter samarbeid med fakultetet. Fjerner barrieren mellom institutt og fakultet.
- En fagsjef gir mer relevante og klare tilbakemeldinger til den ansatte. Kan diskutere med.

#### *Hvordan kan vi motvirke svakhetene?*

- Faste møtetidspunkt ute på instituttene. En fast tid pr. uke, for eksempel en dag.
  - Går mye tid med til møter
  - God ide, skaper nærhet. Sikker tilstedeværelse.
  - Ikke alltid lett i travel vitenskapelig hverdag. Må ta hensyn til dem som er mye borte.
  - Vi må være fleksible, men vi må også kunne stille litt krav til dem. Da er det lettere for oss å gjøre en god jobb.
  - Kan også sende mailer, og vi leverer på dette.
- Instituttleder må være tydelig på at det er et krav om at enhver søknad skal innom prosjektøkonom. Lederansvar.
- Finnes alltid løse kanoner, søknader sendes uten godkjenning. De klager på mange ledd de må forholde seg til.
- Kontakt med de andre administrative: Sentralisert personal gir mulighet for tettere kontakt. Men vi må ha kontakt også mot studie.
- Vanskelig for forskere å forholde seg til så mye: Vi burde lage en enkel og tydelig rutine for hvem de skal forholde seg til. Vi trenger et kart.

Oppgave 3 Hva er **de viktigste forutsetningene** for at en fremtidig økonomiorganisering skal kunne fungere?

#### Presentasjon:

- Nok institutt-tid
- Klare og definerte oppgaver og roller
- Grensene til de andre felt må defineres
- Systematisk arbeid med samarbeid med de andre ansattegrupper
- Trenger flere tilganger i systemene
- Må få gode kurs (eksterne og interne)
- God opplæring
- Gode systemer! Må tåle at vi jobber mot flere enheter, og de må snakke sammen
- Klar arbeidsledelse, alle må vite hvem som tar avgjørelser om prioritering
- Trenger stor nok bemanning, må få vikarer ved fravær
- Gode rutiner for lagring og sporbarhet
- Må kunne ta hverandres oppgaver
- **Felles mål og visjon**

#### Plenumsdiskusjon:

- Mål er en viktig motivator!
- Hva er institutt-tid?
  - o Tid med eget kontor på instituttet
  - o Definert tid på fakultetet
  - o Sentralisering er desentralisering fra instituttet. Avstand lager barrierer.
  - o Må ha de samme tilganger på begge steder.
  - o Tilgangene våre hindrer oppsøkende virksomhet
  - o På instituttene tenker man institutt-tid som vi har gjort på HR.
- Finnes det andre former for nærhet?
- Bilagsbehandlere på fakultetet – må godkjennes på stedkoden.

- Må gå gjennom bestillingssystemet
- Får mange spørsmål om hvor og hvordan dette skal konteres
- Må finne gode løsninger
- Hovedkontakter, med mulighet for å steppe inn for hverandre. Må kjenne aktiviteten.
- Bilagskontering krever ikke fysisk nærhet. Avhengig av prosjektøkonomen. Oppstartsmøter i serviceteamene. Tvinger oss til å få bedre rutiner – må forholde oss til dem. Gjelder også kontering på grunnbevilgning – kan standardiseres? Behov og løsninger. Administrasjonssjefen bør ha kontroll på annuum. Utfordringen er i hovedsak prosjektene.
- Må få klar bestilling fra hva de ønsker å styre på, det er vanskelig i dag. Faktura må merkes riktig fra innlegging i Basware.

#### Trenger vi en serviceerklæring?

- Vi er der for å serve, vi må spørre dem hva de trenger.
- Vi må også ha lov å stille krav til kundene våre (eksempelvis kontroll før innsending av søknader) Prosjektledelse og instituttledelse.
- Høy grad av tilgjengelighet for brukerne er et viktig punkt
- Hvis vi skal ha det, må den være mer spesifikk enn den de har i Oslo
- Konkrete mål eller visjon som man kan strekke seg etter
- En visjon med delmål ville vært bra
- Alt for tidlig å ha noe eksternt 1 juli, men internt vil det være bra. Skaper identitet.
- Vi må strekke oss etter forventningene fra de vitenskapelige
- Har ikke rutiner for feedback ved UiB (administrasjon)
- Forventningsavklaring viktig

---

### *Fremtidig organisering- de enkelte felt innen økonomiadministrasjon*

---

**Gruppeoppgavene** 🔴🟢🟡

1. **Totaløkonomi**
2. **Prosjektøkonomi**  
 Ta utgangspunkt i stikkordene fra møtene, og diskuter hvilke av disse punktene som er særlig viktig. Suppler gjerne med flere punkt og utdypninger.
3. **Generell økonomi**  
 Hva er særskilt viktig å ivareta når det gjelder håndtering av generelle økonomioppgaver?  
 Hvordan bør dette løses fremover?

01.12.2016    SIDE 3    UNIVERSITETET I BERGEN

## TOTALØKONOMI

### Presentasjonen:

- Instituttledere og administrasjonssjefs ansvar. Samspillet med instituttledelse er kjempeviktig!
- Informasjonsutveksling: Postmøte
- Systemene burde legges til rette for mer basic rapportering. Rapport som ikke må bearbeides. Systemenes rapporter må forenkles!

### Utfordringer:

- Rebudsjetteringer i PA bør skje maks en gang i året. Nytt system bør legges til rette for at dette kan skje mye oftere.
- Nøkkeltallsrapport i dag manuelt
- Samhandlingen er viktig, prognoser og være proaktiv
- Budsjettering i excel er enklest

Oppsummert: Systemene og rapportene ikke gode nok

Plenumskommentarer:

- Vi er ulikt organisert i dag – vanskelig å finne fellesløsningen
- Nærhet er svært viktig for prognosearbeid, instituttledelse og prosjektledere
- Det nye arket fra fakultetet fungerer bra – gir grunnlag for tett samtale med administrasjonssjef. Mye viktig kunnskap hos dem, trenger den informasjonen...særlig ved komplekse prosjekter
  - o For mye må nå gå manuelt
  - o Burde genereres mer automatisk
- De som disponerer penger er veldig optimistisk på bruk av penger – må vurdere å ta mer risiko. Utfordrende balanse.
  - o Vi har ulike måter å arbeide på. Historisk sett er det økonom som må sette budsjettallene, men prosjekteier er ikke realistisk. Er ikke alltid tilstede på de aktuelle møtene.
- Mange strategiske beslutninger, økonomene har de harde fakta. Ledelsen må ta sterkere eierskap til de reelle strategiske beslutningene
- Må ha tilstrekkelig bemanning for å kunne være tett på prosjektledere og instituttledelse. Ikke realistisk å kunne spare på årsverkene hvis vi skal bli bedre. Må tørre å satse for å bli bedre!
- PA: Vi gjorde mye mindre på prosjektøkonomi før innføring av PA, før var det sentralisert. Økonomi gjør en mye større jobb nå, men det skjedde allerede før PA.
- Informasjon er viktig – oppstartsmøter er en forutsetning! Instituttledelsens ansvar, eller den de har tildelt ansvaret
- KOMMUNIKASJON! Vi må finne god systematikk for dette. Hva er de gode spørsmålene, hvordan skal vi utveksle informasjon og beslutninger. Bruke hverandre.

## PROSJEKTØKONOMI

Presentasjonen:

- Finnes mange rutiner, men vi mangler lokale prosedyrer. Prosjekter fra a-å, hvem skal gjøre hva når? Prosjekthåndbok.
- Når kan vi stille krav til prosjektledere? Prosjektlederoppplæring: Hva forventer vi av dem? Møte på oppstartsmøter (pliktig oppmøte). Spille administrasjonen gode.
- Overholde fristene – også en plikt for søker. Må ha tid til å gå igjennom prosjektet. Noen har innført frister – fungerer for de fleste. Frist for alle?
- Systematikk, mappestruktur, prosjektinfo burde lagres på samme måte. Grunnlag for å forstå justeringene. Prosjektledertilgang?
- Sjekkliste for alt som skal gjøres i prosjektet – milepæler som skal hakes av. Tilnærmet standardisert for alle prosjekter. Huskeliste.
- Standardisere organisering i PA? Aktivitet og underaktivitet.
- Hvor må vi sitte? Ikke enighet, men flere tenker at mye også kan gjøres sentralt. Chatting og skjermdeling (Skype Business)
- Bilagsbehandling: God informasjon helt fra starten, slippe ompostering.
- Tilleggstekst om hva som planlegges inn på de ulike aktivitetene. Også de som konterer må være med på oppstartsmøter
- Totaløkonom må kunne rapportere avvik, må kunne se helheten uten å være prosjektøkonom
- Ofte møter mellom prosjektøkonom og totaløkonom, hvor kommer avvikene?

Plenumskommentarer:

- Kjenne prosjektene! Utfordrende hvis man har veldig mange, selv prosjektøkonomen vil slite da. Bruke PA aktivt. Systemene må stå for hukommelsen.
- Uansett modell: Bygge opp mappene likt, fellesstruktur ville vært veldig bra. Fellesområde for alle prosjektøkonomer/alle økonomene.
- På PA må alle legges inn som teammedlemmer. Erstatte må manuelt få overført prosjektene.
- Et system for prosjekter. **Ett** prosjektadministrasjonssystem som fungerer!
- Felles system for lønn og prosjekter



- Grenselandsoppgaver: Eksempel gjennomgang av kontrakter. Veldig mange skjæringspunkt mot personal: Ansettelse og egenandelbelastning. Bedre tilganger til lønssystemet? Rapporter? Trenger informasjon.
- Økonomi på cc når det kommer nye kontrakter (i ePhorte (tilgangsreglene gir noen begrensninger)) Trenger kun datoer. En tabell i PAGA, trenger opplysningene!
- Bruker ekstremt mye tid på å søke og finne informasjon – systemene burde gitt oss informasjonen!
- Må lete etter ting som gjør dere mer effektiv for å kunne gjøre det vi ønsker å gjøre – ikke har ressurser til i dag

## GENERELL ØKONOMI

### Presentasjonen:

- Vi er utrolig forskjellige i dag!
- Innkjøp og bestilling: Starten til det meste av bilagsbehandlingen. Krever kompetanse om kontering. Opplæring av bestillerne, må kjenne avdeling og prosjektene de får bestille på. Ved nye prosjekter, får melding om aktivitetene de kan bestille på. På BIO er mange teknikere superflinke, den som anviser må ha økonomikompetanse – BIO-modellen er veldig god!
  - o Må stille krav til forskere og rekvirenter: Ingen bestilling skal gjøres uten kontostreng på plass! (problem med tørris, frakt og manglende varemottak). Burde vært høyere godkjent avvik (i dag 200) og allikevel match. Mange leverandørfeil (feil eller ikke PM-nummer). Må vekk fra delleveringer!
  - o Stille ordrer?
  - o VIKTIG: Anviser må ha god økonomikompetanse, hvis ikke må vi ha controller
- Hvor skal rekvirentene sende? Til serviceteamet?
- I baseware: Flere stedkoder på serviceteamet? Ikke alle får alle!
- Hvor i loopen skal prosjektøkonomene være? Informasjon.
- Partnerutbetalingene som stille ordrer (tertialutbetalinger)
- Aktivitetsregisteret, med kommentarer om hva de kan brukes til. Særlig viktig for attestanter uten tilgang til PA. Må brukes aktivt.
- Reiseregninger: PAGA-reiseregningene overkommelig. Hadde vært kjekt med gjestebroker i PAGA, for i dag har vi mange manuelle. Perfekt for studenter. Skjæringspunkt mot studie og personal.
- Må tydeliggjøre hvem som har hvilke oppgaver!
- Omposterings og internfaktura. Sliter med eksternfakturering krever nok informasjon: Utarbeide standardskjema! Bruke fakturagrunnlagsskjemaet?
- Komme vekk fra omposteringskulturen
- Annen bilagsbehandling – oppgaver som før lå i ekspedisjonen. Arrangementer genererer økonomioppgaver.
- Riktig informasjon til riktig tid. Kan skje i mange kanaler.

## Prosessen videre

### Videre prosess

Tidspunkt	Hendelse	Ansvarlig
08.sep.2016	Vedtatt om omstilling i fakultetsstyret	Fakultetsstyret
Høst 2016	Kartleggingsarbeid som forberedelse til arbeid med funksjonsplan	Fakultetsdirektør
15.des.2016	Valg av modell	Fakultetsstyret
Januar-mars 2017	Arbeid med Funksjonsplan og bemanningsplan	Prosjektgruppen og styringsgruppen
April-mai 2017	Innplassering	Fakultetsdirektør
April 2017	Endelig beslutning Scenario 2030 - oppstart av evt. omstillingsprosess hele fakultetet	Fakultetsstyret
01.jul.2017	Implementering av ny modell	Fakultetsdirektør

01.12.2016 SIDE 3 UNIVERSITETET I BERGEN

### Funksjonsplan

- Arbeidsfordeling
- Rollebeskrivelser
- Intern organisering
- Prosessbeskrivelser (de viktigste)
- Servicenivå
- Ledelse
- Kommunikasjon
- Lokalisering

Innholdsliste	
Innledning	.....
Vedtatt i fakultetsstyret	.....
Om omstillingsprosessen	.....
Dagens situasjon og ønsker	.....
Om innleggene fra instituttansattene	.....
Om omstillingsmålene	.....
Om kartleggingsmålene	.....
Primerkninger	.....
Spesialkompetanse	.....
Faglig oppdatering og utviklingsarbeid	.....
Prosessfyt - illustrasjoner	.....
Ledelse og intern organisering	.....
Intern kommunikasjon personal	.....
Administrasjonsgruppen	.....
Innsparing	.....
Modell for fordeling av kostnadene	.....
Avsluttende kommentar	.....
Vedlegg	.....
Bemanningsplan for MÅ-fakultetets personalseksjon	.....
Titullisten personal og driftstatte - med status fra juni 2015	.....
Balansedata	.....
Ålternsammensetning ansatte under omstilling	.....
Utvalg fra innleggene i forundersøkelser	.....

01.12.2016 SIDE 5 UNIVERSITETET I BERGEN

### Bemanningsplan

- I henhold til omstillingsavtalen skal det i omstillingsprosessen utarbeides en bemanningsplan som har et omfang som er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre reelle drøftinger og forhandlinger (se punkt 9, 2. ledd).
- Planen skal være så detaljert at det så langt mulig skal være objektive vurderinger som danner grunnlag for innplassering.

Personelltype	Antall	Prosent
1 Personelltype	100	100%
2 Personelltype	100	100%
3 Personelltype	100	100%
4 Personelltype	100	100%
5 Personelltype	100	100%
6 Personelltype	100	100%
7 Personelltype	100	100%
8 Personelltype	100	100%
9 Personelltype	100	100%
10 Personelltype	100	100%
11 Personelltype	100	100%
12 Personelltype	100	100%
13 Personelltype	100	100%
14 Personelltype	100	100%
15 Personelltype	100	100%

01.12.2016 SIDE 6 UNIVERSITETET I BERGEN

### Den viktigste fasen

– etablering av ny organisering...

01.12.2016 SIDE 7 UNIVERSITETET I BERGEN

### Gruppeoppgavene

- Ta utgangspunktet i beskrivelsen av **prosessen for utarbeidelse av funksjonsplan**. Hva er slik gruppen ser det særs viktig for at dette skal bli en god prosess?
- Ta utgangspunkt i beskrivelsen av **prosessen for utarbeidelse av bemanningsplan**. Hva er slik gruppen ser det særs viktig for at dette skal bli en god prosess, og at fremtidig løsning blir god for dem som er en del av prosessen?
- Omstillingsprosesser er utfordrende** for dem som er del av dem. Hvilke tiltak kan vi gjøre for at belastningen for den enkelte skal bli minst mulig? Hvordan kan vi ivareta den enkelte og hva skal til for å skape optimisme i forhold til fremtidig organisering?

01.12.2016 SIDE 8 UNIVERSITETET I BERGEN

Funksjonsplanen - hva er viktig for at dette skal bli en god prosess?

- Arbeidsfordelingen må være tydelig – godt definert i planen
- God beskrivelse av de ulike rollene
  - o Definere dette tidlig
  - o Spesielt viktig i delte stillinger, andre typer oppgaver. Grenseoppganger mot driftsoppgaver
- God kommunikasjon med lederne
- Økonomiutvikling

- Våre innspill må høres!
- Prosjektøkonomi: Hva skal være oppgavene? I hver rolle?
- Nok informasjon for faglig utvikling, nok tid inn i funksjonsplanen
- Lokalisering: to kontorer er en ulempe. Forslag: Fast stasjon, fulltid. Når vi trengs på institutt må vi jobbe der. Må ha pult med PC og tilganger
- Servicegaranti vil hjelpe

Bemanningsplanen - hva blir viktig for at dette skal bli en god prosess?

- Viktig at vi er oppdatert og godt informert underveis. Bli hørt.
- Stillingene må defineres godt for at vi kan ønske oss.
- Riktig kompetanse på rett sted.
- Gjøre gruppen for generell økonomi mer attraktiv. Utvikling av oppgavene viktig.
- Sentralisering: Vi trenger institutt-tid!
- Klare kriterier for innplassering
  - o Vil fort mange som ønsker seg på samme sted
  - o Må føles rettferdig hvem som får stillingene
- Må være samlokalisert på de 4 enhetene
- Jevn arbeidsbelastning mellom stedene
- Lederstillinger, må tenkes igjennom om de skal ha personalansvar. Krevende funksjon. Nestleder?
- Driftsoppgavene – hvem skal ta de?
- Bedre løsning – to grupper: Annuum og prosjektøkonomi. Annuum også bilagsbehandling. Bilagsbehandlere i begge grupper? Rullering?-prøvd på BIO ikke vellykket. Kontakt med prosjekt viktig. Viktig at også disse stillingene blir mer attraktive.
- Vi må finne løsninger på de assosierte medarbeiderne

Oppfølging av den enkelte – hva blir viktig?

- Har vært en tung belastning allerede. Mye usikkerhet, dårlig informasjon. Trygghet. Opplevs forskjellig.
- Informasjon til OSS – gjelder vår arbeidsplasser.!
- Kartleggings og informasjonssamtaler.
- Hver enkelt må bli sett!
- Incentiver?
- Tro på oss, satse på oss! Tillitserklæring. Skaper motivasjon.
- Vi jobber veldig forskjellig, må få medvirke på å bygge opp felles system. Eierskap til det vi nå skaper sammen.
- Visjon eller felles mål – som vi kan identifisere oss med!
- Vi må skape lojalitet til hverandre og arbeidsplassen.
- Helge og Jarl må bli mer synlig for oss!
- Vi må skape fellesskap
- Kick off med still!!!!