

UNIVERSITETET I BERGEN

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Arkivkode:

Fakultetsstyresak: **46**

Saksnr.: 2014/4537

Møte: 11. september 2014

UTARBEIDING AV STRATEGI FOR DET MATEMATISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET 2016-2022 OG RAMMER FOR ARBEID MED ADMINISTRATIV KVALITETSUTVIKLING – PROSESS OG ARBEIDSFORM

UiBs og fakultetets strategiske planer utløper i 2015. Arbeidet med å utarbeide ny strategi for Universitetet i Bergen for perioden 2016 - 2022 er i gang. En arbeidsgruppe som består av prorektor, dekanene og museumsdirektøren, leder strategiarbeidet. Utkast til ny strategi skal legges frem for universitetsstyret sommeren 2015.

Det pågår parallelt et sentralt organisasjonsutviklingsprosjekt, som har som overordnet mål å utvikle de sentraladministrative tjenestene i tråd med universitetets strategiske mål og kjernevirksomhet, og følgende delprosjekter starter opp i løpet av høsten, med arbeidsgrupper oppnevnt for hvert av disse:

- Strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet
- Søknader med konkurransekraft
- Profesjonell prosjektstøtte
- Slik rekrutterer vi de beste talentene
- Digitale tjenester - fornye, forenkle og forbedre
- Service og kvalitet i sentrale tjenester

Arbeidsgruppene skal levere sine anbefalinger i november. Det sentrale organisasjonsutviklingsprosjektet har hovedfokus på de sentraladministrative avdelingene, men vil på sikt kunne få betydning for arbeidsdeling mellom sentraladministrasjonen og fakultetene. Tiltakene skal etter planen implementeres i perioden 2015-2016.

Fakultetet har påbegynt en prosess som skal lede fram til en ny strategisk plan fra 2016, og denne prosessen må koordineres tett mot de sentrale prosessene, både strategiprosessen og organisasjonsutviklingsprosessen. Fakultetet er representert i den sentrale styringsgruppen (dekanen) og i de fleste ovennevnte delprosjektene.

For å få til et systematisk arbeid fram mot en ny og helhetlig strategisk plan for fakultetet er det behov for at fakultetsstyret tar stilling til:

1. Hovedområder for strategiarbeidet
2. Organisering av arbeidet, herunder og også et administrasjonsutviklingsprosjekt
3. Overordnet framdriftsplan

1. Hovedområder for strategiarbeidet

Dekanatet ønsker at:

- Fakultetet skal videreutvikle våre strategiske og langsiktige hovedsatsingsområder (marin, klima og energi) og samtidig sikre handlingsrom for nye satsninger.
- Fakultetet skal ha en organisering innrettet i tråd med egen strategi for forskning, utdanning og formidling og eksterne rammebetingelser.
- Fakultetet skal rigge organisasjonen og infrastrukturen for å lykkes i konkurransen om forskningsmidler og studieplasser.
- Ressurser og kompetanse skal utnyttes bedre (personal, areal og bevilgninger).

Strategiarbeidet bør innledningsvis fokusere på utfordringer og muligheter knyttet til forskningsaktiviteten ved fakultetet, og koordineres mot pågående prosesser. Ressursspørsmål og organisering blir en viktig del av prosessen, og våre samarbeidsrelasjoner internt og eksternt likeså.

Fakultetets ledergruppe (instituttlederne, dekanat og fakultetsdirektør) får ansvar for ytterligere klargjøring av målene for prosessen, og disse bør være målbare og operasjonelle. I arbeidet bør det vurderes hvordan nåværende strategiplan har medvirket til fakultetets resultatoppnåelse i perioden.

Målet er å utforme en strategi for den samlede virksomheten ved fakultetet innen juni 2015.

2. Organisering av arbeidet

Dekanatet foreslår at:

- Fakultetets ledergruppe skal utgjøre en styringsgruppe for strategiprosessen, og utarbeide forslag til ny strategi for Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet 2016-2022, til behandling i fakultetsstyret i juni 2015.
- Styringsgruppen skal koordinere innspill fra allerede oppnevnte faglige arbeidsgrupper, og mot de sentrale prosessene. Styringsgruppen gis fullmakt til å oppnevne ytterligere arbeidsgrupper der gruppen finner dette hensiktsmessig.
- Styringsgruppen skal søke innspill fra eksterne og interne krefter, gjennom en tenketank bestående av yngre forskere, i tillegg til å sikre dialog med representanter fra våre samarbeidspartnere eksternt og ved andre fakulteter. Det er også viktig med en åpen og inkluderende prosess med ansatte og studenter ved fakultetet.
- Som en del av arbeidet med ny strategi bør det fokuseres spesielt på ressursspørsmål og administrativ organisering.
- Et eget administrativt utviklingsprosjekt vil bli organisert gjennom en prosjektgruppe som rapporterer til styringsgruppen.
- Dekanen er ansvarlig for framdrift i strategiarbeidet, og for at nødvendige administrative ressurser avsettes. Dekanen skal rapportere om framdrift og status for arbeidet til fakultetsstyret i hvert møte frem til endelig behandling i juni 2015.

Fakultetets ledergruppe/styringsgruppen

Ledergruppen består av dekanatet, instituttlederne og fakultetsdirektøren, og det foreslås at denne ledergruppen utgjør en styringsgruppe for strategiprosessen. Ledergruppen samles til strategiseminar 22.-23. september 2014 hvor mål for prosessen, hovedområder, organisering og ansvarsfordeling vil diskuteres. Mandater for ressurs- og undergrupper vil også være tema.

Tenketank

Tenketanken bør sammensettes av «yngre» og ambisiøse personer. Dette kan være stipendiater, postdoktorer, midlertidig ansatte forskere og «unge» fast ansatte førsteamanuenser/professorer. Intensjonen er å være åpen for innspill fra aktører som kan se virksomheten med andre øyne enn vi vanligvis gjør, og bidra til legitimitet til prosessen blant de ansatte. Aktuelle spørsmål til tenketanken kan være:

- *Hva trenger forskerne ved MN for å lykkes enda bedre?*
- *Hva ønsker vi oss?*

Styringsgruppen bør arbeide frem et mandat for en tenketank, og forplikte seg til å være en aktiv lytter til rådene fra gruppen.

Ressurskomite

Flere instituttledere har etterlyst en gjennomgang av dagens budsjettmodell, og det foreslås at styringsgruppen tar en grundig diskusjon som kan danne grunnlag for mandat til en ressursgruppe som kan bistå med analyse og utvikling av verktøy når det gjelder ressursforvaltning. Gruppen vil kunne være et viktig redskap for styringsgruppen, og for å sikre en operativ strategi. Gruppen kan også spille en rolle inn mot administrasjonsutviklingsprosjektet gjennom vurdering av hvordan tiltak som foreslås der vil kunne påvirke for eksempel arealbruk og den fordelingsstrukturen fakultetet har i dag.

Eksterne samarbeidspartnere

Våre eksterne samarbeidspartnere vil bli påvirket av våre strategier, og det bør derfor legges opp til dialog underveis i strategiprosessen. Det anses ikke hensiktsmessig å etablere et «advisory board», med de formelle krav det ville medføre, til selve strategiprosessen. Ledergruppen utfordres til å finne frem til hensiktsmessige arenaer for dialog med relevante aktører utenfor fakultetets grenser.

Administrasjonsutviklingsprosjektet

Gjeldende strategiplan slår fast at fakultetet skal sikre hensiktsmessige administrative støtte- og forvaltningsfunksjoner, og slår fast at fakultetet skal «gjennomgå og tilpasse de samlede administrative støttefunksjonene til målsetningene i strategiplanen». Dekanatet har varslet en slik gjennomgang av de administrative funksjonene, for blant annet å se på om nødvendig spisskompetanse, beslutningsstøtte og kapasitet er tilgjengelig på begge nivå, om vi utnytter mulige stordriftsfordeler og om vi kan få til større grad av fullført saksbehandling på ett nivå. Dekanatet ønsker også å vurdere om det kan være hensiktsmessig å samle spesialiserte administrative funksjoner i større enheter som kan betjene flere institutt, og om enkelte tjenester bør utføres på et annet nivå enn i dag. Viktige stikkord for arbeidet er forsknings- og utdanningsnær støtte og robuste tjenester.

Administrative ledere

Administrasjonssjefene, administrative ledere ved sentrene og seksjonslederne i fakultetsadministrasjonen vil være viktige samarbeidspartnere for styringsgruppen, særlig når det gjelder det administrative utviklingsprosjektet. De administrative lederne samles til et innledende seminar 17.-18. september for å diskutere hva som bør være fokusområder i det administrative utviklingsprosjektet. Tema for samlingen vil dessuten være å gi innspill til mandater, involvering og engasjement. Samlingen skal gi konkrete anbefalinger til styringsgruppen og prosjektgruppen (se under).

Prosjektgruppen for administrasjonsutviklingsprosjektet

Prosjektgruppen skal på vegne av styringsgruppen koordinere og gjennomføre administrasjonsutviklingsprosjektet i tråd med målene for prosjektet og styringsgruppens prioriteringer. Oppnevningssperiode for prosjektgruppen vil være fra 1. oktober 2014 - 31. desember 2015.

Det foreslås følgende sammensetning av prosjektgruppen (basert på innspill fra instituttene og foreningene, navn vil være klare til fakultetsstyrets møte 11. september):

- Jarl Giske (prodekan, leder)
- (leder arbeidsgruppe for Studie- og forskerutdanning)
- (leder arbeidsgruppe for Forskningsstøtte og økonomi)
- (leder arbeidsgruppe for Personal og driftsstøtte)
- To representanter for vitenskapelig ansatte
- Tre administrativt ansatte, herunder 1-2 administrasjonssjefer
- To representanter oppnevnt av organisasjonene

Seniorrådgiver Kristine Breivik vil være prosjektgruppens sekretær, og koordinator for administrasjonsutviklingsprosjektet på vegne av fakultetsledelsen. Hun vil også være sekretær for styringsgruppen ved behov.

Utkast til mandat for prosjektgruppen (skal vedtas endelig av styringsgruppen):

Prosjektgruppen skal:

- Koordinere og gjennomføre administrasjonsutviklingsprosjektet i tråd med målene for prosjektet og styringsgruppens prioriteringer.
- Utarbeide en tidsplan for prosjektet.
- Utarbeide mandater for delprosjekter/arbeidsgrupper (som godkjennes av styringsgruppen, dersom dette ikke delegeres)
- Tilrettelegge arbeidet for delprosjekter/arbeidsgrupper, og påse at disse gjennomføres i tråd med vedtatte framdriftsplaner og ressursrammer.
- Utarbeide en overordnet kommunikasjonsplan som sikrer løpende informasjon fra prosjektet, og dialog med ansatte og organisasjonene. Arenaer for samspill med de administrative lederne må inngå i kommunikasjonsplanen.
- Foreslå prioriterte innsatsområder og organisering, basert på arbeidsgruppens innspill.
- Rapportere jevnlig til styringsgruppen om status for framdrift og resultater i arbeidet.

Prosjektgruppen skal oppnevne tre arbeidsgrupper, med hovedansvar for følgende fagområder:

- Studie- og forskerutdanning
- Forskningsstøtte og økonomi
- Personal og driftsstøtte

Gruppene skal:

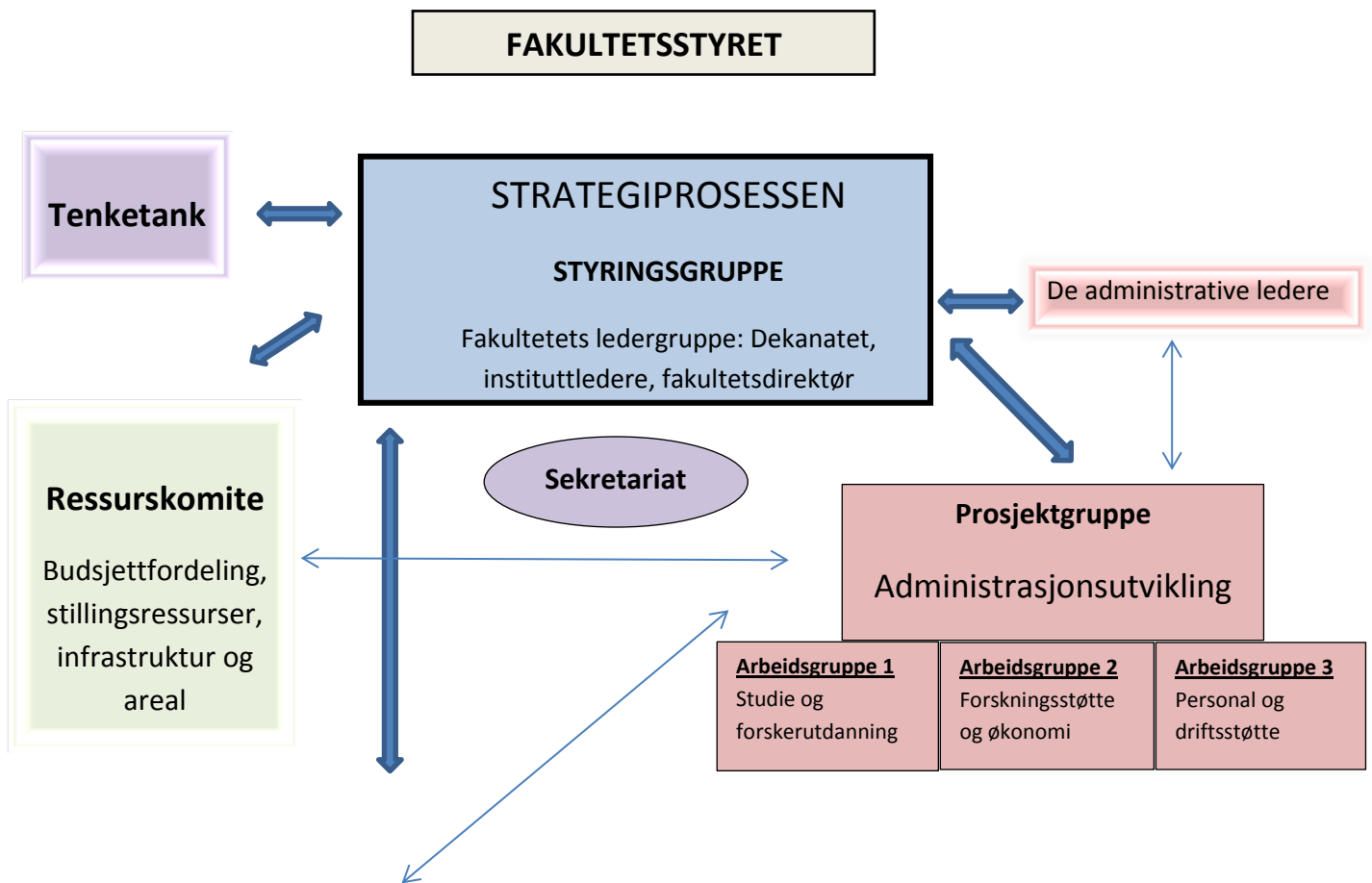
- Vurdere dagens styrker og svakheter innen de respektive arbeidsfeltene.
- Utarbeide konkrete forslag til forbedringstiltak. Forslagene kan inneholde omorganiseringsforslag, men først og fremst konkrete forslag for å styrke den administrative ressursutnyttelsen og kompetansen og redusere sårbarhet.
- Foreslå konkrete tiltak innen lederstøtte.

Koordinator vil ha sekretærfunksjon for arbeidsgruppene, og vil fungere som bindeledd mellom dem.

Koordinator har ansvar for fortløpende informasjonsformidling på fakultetets nettsider.

Endelig mandat for arbeidsgruppene vil bli utarbeidet i første møte i prosjektgruppen. Det blir opp til styringsgruppen å avgjøre om disse skal godkjennes av styringsgruppen før gruppene påbegynner sitt arbeid.

Illustrasjon organisering av strategi- og administrasjonsutviklingsprosessen



Pågående, relaterte prosesser og arbeidsgrupper:

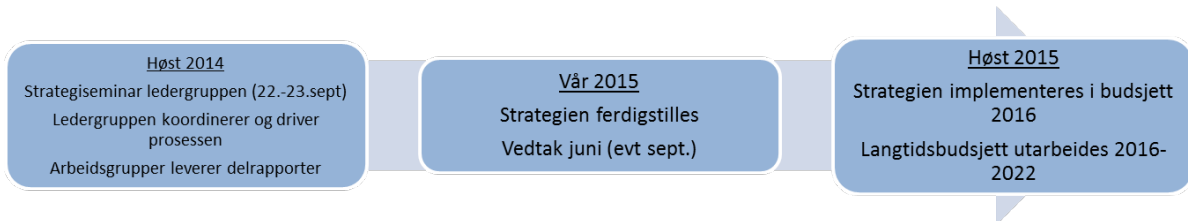
- Sentral strategiprosess UiB
- Organisasjonsutviklingsprosjektet UiB
- Arbeidsgruppe for IKT (frist 20.10.14)
- Arbeidsgruppe for Petroleum (frist 20.10.14)
- Arbeidsgruppe for Bærekraftig utvikling (frist 20.10.14)
- Styringsgruppe ENTEK-bygget
 - Undergruppe rombehov (inkl. undervisning)
 - Undergruppe verksted
 - Undergruppe generelle lab-funksjoner
- Arbeidsgrupper Marin forskning (fakultet og sentralt)
- Nanovitenskap (anbefalinger av 13.02.13)

Sikre faglig bredde: Styringsgruppen vil oppnevne flere faggrupper der de finner behov. Gruppene vil da arbeide inn mot den pågående strategiprosessen, lokalt og sentralt.

3. Overordnet framdriftsplan (foreløpig skisse)

Detaljert framdriftsplan vil bli utarbeidet i etterkant av samlingene 17.-18. september (de administrative lederne) og 22.-23. september (ledergruppen/styringsgruppen). Prosjektgruppen vil vedta endelig framdrifts- og milepælplan for det administrative utviklingsprosjektet.

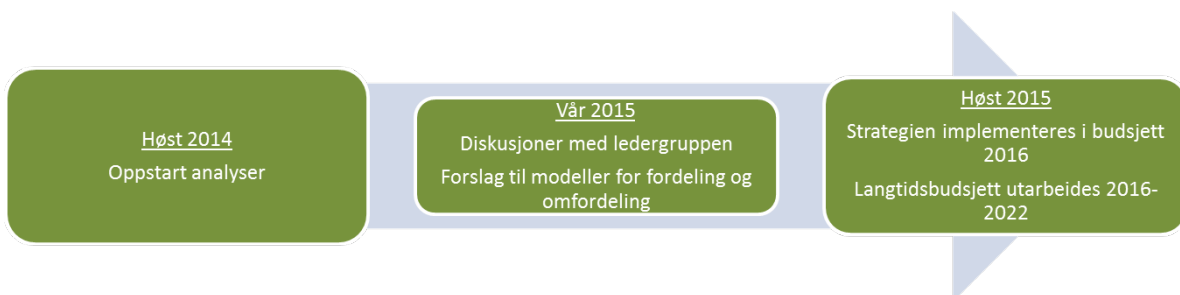
Strategiprosessen



Administrasjonsutviklingsprosjektet



Ressurskomiteen



Dialog, involvering og engasjement

Dekanatet ønsker å legge til rette for en åpen og engasjerende prosess, med mange deltakere i ulike grupper og fora. Det vil bli lagt stor vekt på å nå bredt ut til ansatte og studenter, både direkte i møter og samtaler, gjennom god informasjon og gjennom de lokale ledere, som alle blir viktige premissleverandører og deltakere i prosessen.

Hvordan sikre bred representasjon?

- Alle institutter og sentre bør ha representanter som deltar i prosessen.
- Vitenskapelige, teknisk og administrative bør være representert i alle delprosessene.
- Det må etableres arenaer for aktiv dialog med representanter for studentene.
- Fagforeningene (organisasjonene) må være representert i prosjektgruppen for administrasjonsutviklingsprosjektet, og holdes godt orientert om øvrige prosesser.
- Alle ansatte og studenter skal inviteres til å være delaktige i prosessen, blant annet gjennom allmøter underveis.
- Institutttrådene og senterstyrene må inviteres til å være delaktige i prosessen.
- Det må sikres dialog med eksterne samarbeidspartnere i prosessen, også med representanter fra andre fakulteter ved UiB.
- Dekanatet må holde god dialog med rektoratet og universitetsledelsen underveis.
- Det sentrale organisasjonsprosjektet vil være en viktig arena for samarbeid om nye og forbedrede løsninger.

Informasjonsarbeid

Tilgjengelig og relevant informasjon er en viktig forutsetning for å lykkes i målet om en åpen og engasjerende prosess. Spesielt gjelder det for administrasjonsutviklingsprosessen, men også for de øvrige prosessene, for å sikre god forankring, forpliktelse og engasjement til gjennomføring av tiltak.

Følgende tiltak/arenaer bør brukes aktivt:

- Instituttleder møtene
- Administrasjonssjefmøtene
- Fakultetsstyret
- Forskningsutvalg
- Studiestyre
- Sentrale arenaer for strategi og organisasjonsutvikling
- IDU og sentralt forhandlingsutvalg
- Egen nettside
- Klare og tilgjengelige beskrivelser og mandater
- Allmøter ved behov
- Individuelle samtaler (ved en eventuell omstilling)

Høringsrunde

Et utkast til dette fakultetsstyrenotatet ble 20. august sendt på høring til instituttledere og administrasjonssjefer. Det endelige saksforelegget er justert i henhold til innspill fra denne høringsrunden. Uttalelsene finnes vedlagt.

FORSLAG TIL VEDTAK:

Fakultetsstyret sluttet seg til dekanatets forslag til overordnede rammer for prosess frem mot utvikling av ny strategi for 2016-2022 for Det matematisk- naturvitenskapelige fakultet, og for de overordnede rammer for gjennomføring av et prosjekt for administrasjonsutvikling, med de merknader som fremkom i møtet.

1. september 2014/KRIBR

Helge Dahle
Dekan

Vedlegg:

Høringsuttalelsene fra instituttene om foreslått prosess (utkast til saksforelegg).

Kristine Breivik

From: Kristin Sofie Farkas
Sent: 27. august 2014 14:23
To: Kristine Breivik
Cc: Anne Marit Blokhus
Subject: innspill til administrasjonsutviklingsprosjektet

Hei,

Kjemisk institutt slutter seg til innspillene som kom på administrasjonsfrokosten i dag.

Vi foreslår følgende personer til gruppene:

Aase Metlie, forskningsstøtte og økonomi
Hege Ommedal, studie og forskerutdanning
Kristin Farkas, personal og driftsstøtte

Hvis du har noen tanker om andre du vil bruke fra kjemisk, eller flere grupper som trenger medlemmer, må du gjerne ta kontakt.

Vi ser fram til å arbeide med og følge administrasjonsutviklingsprosjektet videre.

Med vennlig hilsen

Kristin Sofie Farkas
administrasjonssjef
Kjemisk institutt
Universitetet i Bergen
Tlf: 55583442, mobil: 92680953



Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Referanse

2014/4537-ELL

Dato

27.08.2014

Organisering av strategiarbeidet - høringsuttalelse fra Institutt for biologi

Det vises til utsendt høring vedr. overnevnte fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet datert 20.08.2014.

Fakultetet setter nå i gang prosesser som er viktige for kjerneaktiviteten, og vi er derfor glad for anledningen til å komme med innspill og kommentarer til det videre arbeidet.

Kommentarer til strategiarbeidet spesielt

Fakultetet har – og skal ha – ambisjon om å hevde oss bedre i konkurransen om studieplasser og studenter i tillegg til forskningsmidler. Med denne ambisjonen mener vi strategiprosessen også må inkludere utvikling av en kraftfull utdanningsstrategi. Tilsvarende gjelder også for forskerutdanningen, et viktig og stort utdanningsområde for vårt fakultet. Fakultetets studiestyre og forskerutdanningsutvalg savnes i den forbindelse på organisasjonskartet for strategiprosessen.

I høringsbrevet identifiseres klima i vid forstand og didaktikk som to tematiske områder der det kan være aktuelt å sette ned egne arbeidsgrupper. BIO støtter forslaget om en arbeidsgruppe for klima, men vil foreslå at didaktikk ses i sammenheng med utdanningsstrategien.

Senterkonstruksjoner/forskingsklynger er allerede viktige og betydningen vil øke i tiden framover. I tillegg til administrativ beredskap for dette, bør strategien også adressere organisatoriske problemstillinger knyttet til suksessfylt etablering og gode resultater.

Kommentarer til den administrative utviklingsprosessen spesielt

BIO støtter at også denne delen av strategiprosessen eies av ledergruppen ved fakultetet i nært samspill med administrasjonssjefene og seksjonslederne, men vi etterlyser flere arenaer for at dette samspillet kan bli reelt. Vi etterlyser også reelle muligheter til medvirkning fra alle fakultetets administrativt ansatte utover allmøter og representasjon i

Dette er et UIB-internt notat som godkjennes elektronisk i ePhorte

Institutt for biologi
Telefon 55584400
Telefaks 55584450

Postadresse
Postboks 7803
5020 Bergen

Besøksadresse
Thormøhlens gate 53A
Bergen

Saksbehandler
Elisabeth Müller Lysebo
55584451

formelle grupper i prosessen. En eller flere workshops kan være et aktuelt virkemiddel for å bidra til dette.

En administrativ utviklingsprosess som det her legges opp til, vil og må kreve tidsressurser på alle nivå. Samtidig skal daglig drift ivaretas, og vi mener tidsløpet det her legges opp til, er for stramt til at det blir tilstrekkelig kvalitet og mulighet for reell medvirkning i prosessen. Vi vil derfor be om at en tar seg noe bedre tid, spesielt i den første utredningsfasen. Vi vil også be om at instituttnivået høres etter at anbefalinger er utarbeidet av arbeidsgruppene og før endelig behandling i fakultetsstyret.

Vi slutter oss til at forskningsnær støtte og robuste tjenester er en viktig målsetning for arbeidet, men vil understreke at også student- og undervisningsnær støtte er et suksesskriterium for god universitetsadministrasjon. Dette er et administrativt område der det er en rekke oppgaver som slutføres på instituttnivå og ikke går videre i linjen. Vi ber derfor om at dokumentet også gjenspeiler dette området.

Et annet viktig kriterium for god administrasjon er behovet for tett kobling på tvers av de administrative fagområdene, og vil understreke behovet for at det gjenspeiles både i mandater og prosess.

Forslag til medlemmer i prosjekt- og arbeidsgrupper:

Prosjektgruppe: Administrasjonssjef Elisabeth Müller Lysebo

Studie- og forskerutdanning: Oddfrid Førland (adm), Arild Folkvord (vit.)

Forskningsstøtte og økonomi: Solfrid Sture (adm), Eric Thompson (vit.)

Personal og driftsstøtte: Linda Vagtskjold (adm), Nina Hølland (adm)

Vi forstår det slik at vi vil få anledning på et senere tidspunkt til å spille inn kandidater til øvrige grupper på et senere tidspunkt, men vil allerede nå peke på noen mulige personer. Til ressursgruppen kan Arild Folkvord, Mikko Heino og/eller Frank Midtøy være aktuelle medlemmer, mens Hans Tore Rapp, Eric Thompson, Mikko Heino, Sigrunn Eliassen (etter jul pga reise) og Selina Våge eller Christian Irgens kan være potensielle tenketank-medlemmer. Til utvikling av fakultetets utdanningsstrategi vil vi spille inn undervisningsleder Øyvind Fiksen og bioCEED-leder Vigdis Vandvik.

Vennlig hilsen

Anders Goksøyr
Instituttleder

Elisabeth Müller Lysebo
administrasjonssjef



Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Referanse

2014/4537-ANDGR

Dato

28.08.2014

Organisering av strategiarbeidet - høring fra Molekylærbiologisk institutt

MatNat-Fakultetets Strategiprosess(er) saksforelegg til Fakultetsstyret

Generelt: Utkastet til saksforelegg m/figurer og "høringsnotatet" har fanget opp veldig mye av tematikkene som vil være naturlig å belyse på veien mot en ny strategiplan for fakultetet og vi vil berømme fakultetsledelsen for å ha gjort et godt forarbeid. Likefullt har vi en del merknader og forslag til saken, og håper at våre innspill kan komme til nytte.

1. Hvordan har gjeldende strategiplan fungert? Ved denne korsvei er det naturlig og viktig å spørre om gjeldende strategiplan har fungert godt og etter hensikten. Har den hjulpet Fakultetet å nå de mål og ambisjoner som der var formulert? For noen saker er svaret klart *ja* (f.eks. at flere fagområder/tema er tatt opp og utviklet til satsingsområder. Men det er mindre klart om arbeidet med disse satsingene har gitt de resultater som var tiltenkt. For mange andre mål og tema er svarene kanskje ikke like åpenbare. **Vi foreslår** derfor at *Fakultetsstyret blir bedt om å drøfte dette spørsmålet og, om de ønsker det, får anledning til å bli forelagt en (enkel) analyse av effekt av gjeldende strategiplan.*

2. Det bør formuleres tydeligere målsetninger for de tre prosessene:

A. Etter våre begreper er en **strategi en plan for å nå de mål man har satt seg** og målene bør så langt det er mulig, formuleres slik at det er mulig å vurdere om man er på vei mot målene og til slutt når dem. I så måte er saksforelegget ikke tydelig nok. De fire kulepunktene (side 1) gir en indikasjon på hva målene skal være, men de er i varierende grad **etterprøvbare**. F.eks. •1 Hvordan kan vi vite at satsingene er blitt konsolidert og at mulighetene er utnyttet? •3 er kanskje tydeligst, men kunne vært forenklet til: Fakultetet skal øke omfanget av eksternt finansiert virksomhet (f.eks. med 20 %) og noe lignende for studieplasser (dersom det er det som menes; altså flere studieplasser). Her kunne et vel så viktig mål være å øke antallet godt kvalifiserte søkere. •2 og •4 kan begge gjøres mye tydeligere og mer konkrete. En god strategiplan må være et godt verktøy å styre etter.

Dette er et UIB-internt notat som godkjennes elektronisk i ePhorte

Molekylærbiologisk institutt
Telefon 55584500
Telefaks
post@mbi.uib.no

Postadresse
Postboks 7803
5020 Bergen

Besøksadresse
HIB - Thormøhlensgt. 55
Bergen

Saksbehandler
Andrea Grimnes
55584524

B. Gitt disse 4 hovedområdene (hovedmålene), er det så opp til arbeidsgruppene og styringsgruppen å formulere målsetninger for den nye strategiplanen? I så fall må dette gjøres meget klart i mandatene som lages.

Et eksempel på et overordnet mål som er relevant for både Strategiprosessen og Administrasjonsprosjektet er: Gjøre fakultetet og instituttene (og sentrene) mer robuste, både med hensyn på finansiell bærekraft og menneskelige ressurser. Et operativt mål for å få dette til kan f.eks. være å lage gode/bedre mekanismer for samarbeid både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

C. Dekanetet foreslår på side 2 at det «*Som en del av arbeidet med ny strategi bør det settes særskilt fokus på ressurs spørsmål og administrativ organisering*». Vi ønsker dette velkommen. Resultatet av at det settes fokus på ressurs spørsmålet kan imidlertid føre til at rammene for både strategiarbeidet generelt og det administrative utviklingsarbeidet spesielt, endres. Tidligere i forberedelsene til både Strategiarbeidet og Administrasjonsprosjektet har det, som en viktig ramme for arbeidet, vært uttalt at eksisterende instituttstruktur ikke vil endres i denne dekanatperioden. Dette er ikke omtalt i saksforelegget og vi anbefaler at rammene for Ressurskomiteens arbeid gjøres tydelig. Det er også avgjørende viktig at evt. konsekvenser av Ressurskomiteens anbefalinger kommer i riktig tidsfase i forhold til Administrasjonsprosjektets tidsplan.

3. Utdanning og studier må få en større og tydeligere plass i strategiprosessen

Så langt vi kan lese, er **utdanning og studier** nesten ikke omtalt i det hele tatt, unntatt i tittelen for Administrasjonsprosjektets Arbeidsgruppe 1. En ny strategiplan bør ha tydeligere fokus også på utdanningene våre med klare målsetninger både mhp rekruttering, utdanningsprofil og -kvalitet og kandidatenes konkurranseevne etter fullført utdanning og impact i fag og samfunn senere i karrieren (som jo er de ultimate parameterne for å vurdere utdanningskvalitet).

4. Pågående og relaterte prosesser og arbeidsgrupper: situasjon for satsingen innen life science i strategiarbeidet er uklar og lite synlig.

Vi ser at de fleste satsingsområder som er blitt pekt ut er nevnt og at flere av dem skal drøftes i nye og/eller eksisterende arbeidsgrupper. Selv om arbeidsgruppen som utarbeidet planen for *Life science* leverte sin innstilling i forrige dekanatperiode, etterlyser vi et sted i prosessen hvor dette området bringes fram igjen og tydeliggjøres. Gitt signalet fra dekanus (i det åpne møtet 5. juni 2014) om at denne satsingen trenger mer ressurser savner vi en synliggjøring av dette.

5. Aktørene i prosessene: Kommentarer til bruk av Tenketank og Eksternt panel.

I saksforelegget legges det opp til en åpen og inkluderende prosess for alle ansatte og studenter. Dette er meget viktig og særlig i administrasjonsprosjektet er det viktig at alle administrativt ansatte får medvirke i prosessen og gjennom dette etablert et eierskap til arbeidet.

I saksforelegg og tilhørende figur omtales **Tenketank** og **Eksternt panel** som aktører i strategiprosessen.

Ad Tenketank: det er prisverdig å se etter muligheter til å involvere stipendiater og postdoktorer i prosessen og det kan godt hende at et forum som en Tenketank kan være en god måte å gjøre det på. Men vi vil advare mot å etablere en slik Tenketank uten at det er veldig klart og tydelig *hva* som forventes av dem og hvilket mandat de skal ha og *når* i prosessen de skal være i aksjon. En måte å gjøre dette på er å gi dem helt konkrete oppgaver som de kan samles og drøfte og gi konkrete innspill på [Dette ble f.eks. gjort sist da EMBL reviderte sin strategiske plan og vil kan gjerne bidra med erfaringer fra den prosessen om det ønskes]. Med en slik, mer målrettet modell vil det nok være vel så bra om denne gruppen leder seg selv uten en erfaren professor til å guide dem.

Ad Eksternt panel: MBI er en stor tilhenger av å benytte "eksterne blikk" i sitt strategiske arbeid og vi har i mange år hatt et Scientific Advisory Board som vi konsulterer når vi har behov for det. Vi mener imidlertid at det *ikke* er klokt å benytte dem i denne prosessen slik det er antydnet. Fakultetet må selv sette sine mål og lage en strategi for å nå dem og heller benytte et eksternt panel til å vurdere og gi råd om fakultetets arbeid for å nå sine mål *etter at strategien er utarbeidet og satt ut i livet*. Vi innser dog at intensjonen med det Eksterne panelet her er å bidra til å skape gode relasjoner til våre samarbeidspartnere utenfor UiB (f.eks. instituttsektoren). *Det er viktig*. Men - gitt at hver ekstern samarbeidspartner har sine egne mål og strategier - vil det være mer naturlig å utvikle dette gjennom bilaterale "samtaler", - slik som det er blitt gjort i ulike sammenhenger. Et panel av flere eksterne aktører kan fort bli en vanskelig og - i verste fall - uryddig affære. Vi merker oss også at det heller ikke for det Eksterne panelet er indikert *hva, hvordan og når* de evt. skulle være involvert annet enn i "aktiv dialog". Dialog med eksterne aktører vil bedre kunne gjøres ved f.eks. at representanter fra dekanatet og relevante institutter (evt. instituttledere) deltar i dialogmøter med en og en ekstern aktør.

6. Tidsplanene (Figur 2) bør allerede nå gjøres mer konkrete og synliggjøre når alle de ulike aktørene er tenkt å være i aksjon.

Skissene til tidsplaner for de tre parallelle prosessene er for grove og vanskelige å forholde seg til og det er ingen klar relasjon mellom *hva* og *når* de ulike aktørene (Arbeidsgruppene, Tenketank, etc.) skal være i virksomhet i prosessen, annet enn at Arbeidsgruppene skal levere sine rapporter i løpet av høsten 2014. Vi anbefaler at det **snarest mulig lages mer konkrete og detaljerte tidsplaner** (selv om de vil måtte inneholde "bokser" som kanskje må flyttes/justeres). Denne anbefalingen gir vi på bakgrunn av vår egen erfaring med MBIs prosess for etablering av forskningsprogrammer (en langt mindre, dog dyptgripende prosess enn fakultetets). Det viste seg at den detaljerte tidsplanen, med definerte punkter for involvering av ulike aktører var avgjørende viktig for at prosessen ble god og vellykket. Vår plan måtte revideres flere ganger, men dette ble det fortløpende orientert om. En ansattundersøkelse utført i etterkant viste også ganske klart hvor og hvorfor prosessen hadde vært god og hvor den ikke hadde vært helt optimal. En viktig del av tidsplanen for en så omfattende prosess som det her legges opp til er at den er **realistisk**, - og viser tydelig **når** de ulike tiltak og evt. omstillinger skal **implementeres**. En god tidsplan hjelper å skape balanse mellom ledelsens aksjonsplaner og de ansattes **forventninger**. Disse anbefalingene er spesielt viktige for "Administrasjonsprosjektet" hvor det allerede er utformet et forslag til mandat

7. Administrasjonsprosjektet

Selv om utkastet til mandat for Prosjektgruppen for Administrasjonsprosjektet er relativt tydelig formulert, er *målene* (nederst s2) og *rammene* (hvor omfattende omstillinger/strukturendringer kan gjøres) for dette arbeidet ikke like tydelige. Selv om

oppgavene til hver av undergruppene er tydelige, er de overordnede målsetningene ikke konkrete nok.

Når det likevel er nevnt [side 2] at en av hensiktene med dette arbeidet er å *"å se på om nødvendig spisskompetanse, beslutningsstøtte og kapasitet er tilgjengelig på begge nivå, om vi utnytter mulige stordriftsfordeler og videre om vi kan få til større grad av fullført saksbehandling på ett nivå"* så tillater vi oss å peke på at det ikke nødvendigvis er "ett nivå" som er løsningen på effektiv saksbehandling, men snarere at *målet her skal være* at sakene behandles "i ett rom" som, når det skjer, besitter nødvendig ansvar og myndighet. I fagnære beslutninger vil det f.eks. være naturlig at dette skjer ute på instituttene.

Vi gjør oppmerksom på at navnebruken for Administrasjonsprosjektet varierer i tekstene mellom:

- Administrasjonsprosjektet
- Arbeid med administrativ kvalitetsutvikling
- Administrasjonsutviklingsprosjekt
- Administrasjonsutviklingsprosessen

Vi anbefaler konsistent navnebruk.

Forslag på personer som kan bidra i ulike grupper:

Seniorkonsulent Knut Olav Daasvatn: Prosjektgruppen og/eller Arbeidsgruppe 2, Forskningsstøtte og økonomi

Studiekonsulent Gunhild Brubakken: Studie og forskerutdanning

Administrasjonssjef Andrea Grimnes: Personal og driftsstøtte og/eller prosjektgruppen

Førstemanuensis Øyvind Halskau: Tenketank, Studie og forskerutdanning, Forskningsstøtte og økonomi

Professor Nathalie Reuter: Tenketank, Forskningsstøtte og økonomi, Personal og driftsstøtte

Professor Mathias Ziegler: Ressursgruppen, Prosjektgruppen

Professor Kari Fladmark: Studie og forskningsadministrasjon

Forsker(BFS) Thomas Arnesen: Tenketank

Stipendiat Renate Hvidsten Skoge: Tenketank

Forsker Line Merethe Myklebust: Tenketank

Vi gjør oppmerksom på at få av de foreslåtte er forespurt.

Vennlig hilsen

Rein Aasland
instituttleder

Andrea Grimnes
administrasjonssjef



Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Referanse

2014/4537-ANNLIE

Dato

28.08.2014

Organisering av strategiarbeidet - høringsuttalelse fra Institutt for informatikk

Instituttet har med interesse studert utkast til saksforelegg samt de utdypende kommentarer som var vedlagt.

Vi vil innledningsvis påpeke at man i ethvert strategiarbeid bør være svært disiplinert hva gjelder først å definere klare mål for virksomheten, dvs. hvor står vi? (i punkt A) og hvor vil/skal vi (til punkt B). Strategien bør deretter utarbeides som en systematisk plan for hvordan man skal navigere/handle for å flytte organisasjonen fra tilstand A til tilstand B. Det bør tilstrebes å definere milepeler/delmål langs denne veien, slik at det er mulig å sjekke av at man faktisk beveger seg i riktig retning og med tilstrekkelig fremdrift.

I en stor og kompleks organisasjon som Universitetet i Bergen, er det deretter viktig å påse at det er sammenheng mellom strategidokumenter som utarbeides på ulike nivå. Siden instituttnivået er det utførende nivået i organisasjonen vil det være vesentlig at høyere nivå strategier i stor grad har som mål å legge til rette for at det utførende nivået får best mulig rammer, slik at produksjonsvirksomheten (undervisning, forskning, formidling) kan bli effektiv og at person-ressursene på dette nivået kan bruke en så stor prosent som overhodet mulig av sin samlede tid til primær oppgavene. Ideelt sett vil dette gjenspeiles i at oppsatte mål og planen for å nå dem, strategien, blir mer og mer konkretisert og spesialisert når man beveger seg fra overordnet til utførende nivå.

Saksforlegget tar et slikt utgangspunkt ved først å referere til UiBs sentrale arbeid der man har fokusert på 6 kjernepunkter. Fakultetet uttaler at egen strategi må koordineres med de sentrale prosessene, men resten av saksforelegget speiler dette i for liten grad. De 4 punktene som fakultetet setter som mål ser mindre snarere enn mer konkrete ut i forhold til UiBs 6 punkter. Institutt for informatikk vil anbefale at fakultetet rett og slett tar utgangspunkt i de 6 overordnede punktene, konkretiserer disse til realistiske mål for hvor fakultetet vil og deretter utarbeider sin strategi basert på dette.

Dette er et UIB-internt notat som godkjennes elektronisk i ePhorte

Institutt for informatikk
Telefon 55584200
Telefaks 55584199

Postadresse
Postboks 7803
5020 Bergen

Besøksadresse
HIB - Thormøhlens gate 55
Bergen

Saksbehandler
Anne Christine Lien
+47 55 58 41 82

Institutt for informatikk har i 2014 lagt rettet sin oppmerksomhet i all hovedsak mot å forbedre undervisningen, bedre kvaliteten innen rekruttering (av studenter), samt synliggjøre virksomheten (formidling). Denne prioriteringen er gjort da man erkjenner at dette er det området der potensialet for forbedring samt uthenting av tilsvarende gevinst antagelig er størst. I lys av en slik situasjon ved grunnenheten, synes instituttet at undervisning og formidling har fått for liten plass ved oppsetting av mål, dette har ført til liten synlighet også i det foreslåtte strategiarbeidet.

Instituttet vil deretter på overordnet nivå kommentere administrasjonsprosjektet. Det har allerede i flere år blitt arbeidet med å analysere hvorledes våre administrative tjenester kan utføres bedre og mer effektivt uten at man svekker den kvaliteten som denne type saksbehandling må ha. Fakultetet har brukt lang tid på å omstille seg fra todelt til enhetlig ledelse, naturlige konsekvenser og gevinster fra denne reformen har fremdeles ikke fullt ut blitt realisert. Administrasjonsprosjektet bør ha som mål å bidra direkte inn mot i alle fall kulepunktene 3-6, slik de er skissert av UiB sentralt. Institutt for informatikk mener at dette prosjektet kan gjennomføres med disse siktemålene, som en separat aktivitet. Både forarbeide og egen erkjennelse er såpass moden at dette prosjektet ikke naturlig hører sammen med en strategiprosess for perioden 2016-2022. Instituttet vil derfor foreslå at oppsetting av mål for fakultetet og utarbeiding av strategi for perioden 2016-2022 frikobles fra administrasjonsprosjektet. Dette betyr selvsagt ikke at dette prosjektet ikke er i tråd med både nåværende og fremtidig strategi. Tvert om, her er, som påpekt, fullt samsvar, men tidsaspektet bør være såpass forskjellig at prosjektet vil bli tydeligere og gjennomføringskraften større, dersom denne aktiviteten skilles ut som en separat sak. Instituttet vil kommunisere noen (mer konkrete) synspunkter på dette prosjektet i siste del av denne uttalelsen.

Instituttet vil nå knytte noen synspunkter på den konkrete organiseringen av strategiarbeidet, slik det er foreslått. Det forutsettes at de overordnede prinsipper, som vi har påpekt ovenfor, blir tilstrekkelig vektlagt. Organiseringen fremstår fra saksforelegget som omfattende og kompleks. Det er en fare for at prosessen(e)/organiseringen selv får for mye oppmerksomhet og at man dermed taper målet/målene litt av syne. Man bør avklare og avgrense slik at man finner en god balanse mellom representasjon og medvirkning på den ene siden og ressursbruk på den andre siden. Det er særs viktig at denne prosessen ikke stjeler for mye tid fra hverken administrativt eller vitenskapelig personale. Instituttet tror at en større vektlegging av konkrete (realistiske) mål vil gjøre det lettere å finne frem til en hensiktsmessig struktur der organiseringen av strategiarbeidet vil bli mer gjennomføringsorientert. I lys av dette vil vi foreslå:

1) Skill ut administrasjonsprosjektet fra fakultetets strategiprosess/arbeid. Prosjektet bør derfor kommuniseres i et separat saksforelegg.

2) Instituttet mener generelt at eksterne panel (Scientific Advisory Boards) er svært nyttige dersom de får et klart mandat og fakultetet i forkant aksepterer at man vil ta hensyn til og implementere råd som blir gitt. I denne prosessen tror instituttet et eksternt panel vil fungere dårlig. Det trengs en mye klarere avgrensning. Et eksternt panel vil antagelig også ha relativt lav motivasjon samt betydelige vansker med å skaffe tilstrekkelig innsikt til å komme med råd som kan bli fulgt opp. Instituttet mener derfor at det foreslåtte eksterne panel bør utgå i denne saken.

3) Tenketank der man i all hovedsak benytter fremragende, unge forskere fra fakultetet. Dette er en innovativ og fremtidsrettet ide. Instituttet vil støtte et slikt forsøk. Det er her viktig at fakultetet i forkant forplikter seg til å ta de råd og innspill som en slik tenketank kommer med, svært alvorlig ellers mister tiltaket legitimitet og nødvendig energi.

4) Styringsgruppe. Fakultetet har i mange år forsøkt å etablere en ledergruppe bestående av instituttlederne pluss dekanatet. Dette har ikke lyktes og det er bred forståelse for årsakene. Dersom en fungerende ledergruppe skal etableres, krever dette at fakultetsstyret delegerer reell beslutningsmyndighet til ledergruppen, samt at samspillet mellom instituttledere og dekanat utvikles slik at man ikke har en liten ledergruppe (dekanatet) som opererer dels innenfor og dels utenfor "ledergruppen" på samme sak. Dette er en krevende, men ikke umulig modell. Den forutsetter stor grad av gjennomsiktighet i saksbehandlingen samt at ledergruppen er bevisst på hvilke oppgaver som faktisk har blitt delegert for beslutning og gjennomføring. Fakultetsstyret må finne en ny rolle, der langsiktige og overordnende linjer blir viktig, mens beslutninger om gjennomføring og operasjonell "drift av fakultetet" delegeres til ledergruppen.

5) Ansvar. Det står på ulike steder i dokumentet at dekanatet er ansvarlig eller at "dekanatet og styringsgruppen er ansvarlig". Dette bør strammes opp. Det bør stå at "dekanen er ansvarlig". Både organisering og gjennomføring blir klarere dersom man synliggjør og identifiserer klart ansvar med konkret person. Dette har mye med kommunikasjon å gjøre, i praksis vil selvsagt dekanen delegere konkret ansvar for deloppgaver. Slik delegering bør gå til person, ikke gruppe av personer. Dersom man plasserer "ansvar" direkte på en gruppe, kan man lett risikere pulverisering med tilhørende dårlig/manglende gjennomføring.

Administrasjonsprosjektet.

Instituttet vil her kommentere administrasjonsprosjektet i mer detalj. Synspunktetene må sees i sammenheng med de overordnede kommentarene som allerede er gitt.

Prosjektet er svært viktig for utvikling av fakultetet og prosjektet vil kunne bidra betydelig til å gjøre grunnenhetene mer effektive og konkurransedyktige. Slik sett, vil dette prosjektet konkret støtte opp under samtlige punkter som UiB sentralt har identifisert som innsatsområder.

Institutt for informatikk vil særlig vektlegge følgende momenter:

- 1) Forskningsnærhet.
- 2) Tilhørighet og "team-følelse", lojalitet og entusiasme.
- 3) Robuste tjenester.
- 4) Forenklinger.

Hvert av disse punktene er utdypet noe nedenfor, det vil fremgå at disse 4 aspektene er tett avhengig av hverandre, de utfyller og må samspille med hverandre.

1) Forskningsnær støtte: Den daglige, personlige kontakten mellom vitenskapelig og administrativt personale fører til et bedre samarbeidsklima, raskere prosesser, og bedre service. Dette vil igjen gi bedre forskning, da engasjerte og tilstedeværende administrativt

ansatte kan avlaste forskerne. Dette punktet gjelder også studentene, der en administrativ støtte som er tett på studentmiljøet vil gode forutsetninger for å følge dem opp på en personlig og effektiv måte. Institutt for informatikk rekrutterte og ansatte en prosjektøkonom (prioritert istedet for en vitenskapelig ansatt!) for at vedkommende skulle sitte sammen med de vitenskapelige ansatte og utarbeide både søknader/budsjetter og prosjektrapporter for alle eksterne prosjekter. Dette forutsetter at vedkommende har daglig omgang med de vitenskapelige ansatte og at begge parter oppfatter hverandre som "ett og samme team". Denne viktige funksjonen kan bare fungere som en integrert del av et instituttmiljø, jfr. punkt 2.

2) Tilhørighet for de administrativt ansatte: Forskning viser at organisasjonell tilknytning har mye å si for hvor mye de ansatte er villig til å yte. Det er viktig å holde på følelsen av at kollegaene er en del av "vi", og ikke "de". Å lage større enheter som kan betjene flere institutter samtidig står i direkte motsetning til forskningsnær støtte og tilhørighet for de administrative ansatte, og bør unngås. Instituttet føler seg overbevist om at en utredning av hvorledes større "serviceenheter for flere institutter" vil fungere, raskt vil konkludere med at dette er en dårlig ide. Fagspesifikke fora for å utvikle felles "best practice", samt utveksling av erfaring og kunnskap på tvers er viktige tiltak, men dette oppnås ikke ved å etablere store/større enheter, da en slik modell samtidig vil svekke tilhørighet, lojalitet og problemforståelse. Instituttet ser det som svært viktig at man her legger stor vekt på viktig kunnskap og erfaring om hvordan man etablerer et arbeidsmiljø som stimulerer til innsats og oppleves som meningsfylt for den enkelte. Interaksjon, med positive tilbakemeldinger i hverdagen er her særdeles viktig.

3) Samarbeid på tvers av instituttgrenser: Robuste enheter oppnås ikke bare ved fysisk samlokalisering i større enheter. Ingen små eller mellomstore institutter kan ha full administrativ kompetanse på alle felt, men et godt samarbeid på tvers av instituttgrensene vil kunne bøte på dette. Flere av instituttene har allerede svært gode samarbeidsformer både innen personal, studie og økonomi. Alle instituttene har felles fora med jevnlig møter for faglig fellesskap, og vi hjelper hverandre når et institutt sliter litt på et område der andre har ledig kapasitet. Dette bør utvides, utvikles videre og formaliseres slik at arbeidsformen blir viktig og anerkjent. Et slikt utvidet samarbeid vil tilby robuste tjenester uten fysisk relokalisering av de ansatte i større enheter. Et slikt utvidet konsept, der horisontal samvirke og saksbehandling erstatter dagens "vertikale" (2-nivå) system, kan og bør videreutvikles. Det er her svært viktig at dette blir solid forankret og kommunisert via ledelsen på både institutt- og fakultetsnivå.

4) Forenkling av administrative rutiner: Dette er et viktig grep som må tas for å nå målet om å være løsningsorientert og effektiv. I den forbindelse er 1-nivås saksbehandling sentralt. Vi tror dette kan etableres uten å svekke kvaliteten på saksbehandlingen. En viktig mekanisme her er punkt 3 over. Det er altfor mange prosesser som skal gjennom altfor mange ledd, der man i hvert ledd er avhengig av at de riktige personene er til stede og har kapasitet til å få unna saksmengden. En større delegering av saksbehandlingen ut til instituttene, med tilsvarende flytting av ressurser, ville gi en mer robust og effektiv administrasjon, gjøre oss mer konkurransedyktige når det gjelder å få tak i gode folk, og også frigjøre ressurser på fakultetsnivå som kan brukes til fellesskapets beste. Det er også viktig at fakultetet ikke har selvpålagte regler som er mer rigide enn de overordnede rammene. En gjennomgang av støttesystemene og bruken av disse (PAGA, ePhorte, FS) vil også være fordelaktig med tanke på effektivisering av de administrative rutinene.

Forslag på personer som kan bidra i ulike grupper:

Prosjektgruppen: Adm. sjef Anne Lien

Samt en av de to vitenskapelige ansatte som nylig har gjennomgått fakultetets lederopplæring:

a) Professor Kjell Jørgen Hole

eller

b) Professor Helwig Hauser

Arbeidsgruppe 1, Studie og forskerutdanning: Studieleder Mari Garaas Løchen

Arbeidsgruppe 2, Forskningsstøtte og økonomi: Prosjektøkonom Liv Rebecca Aae

Arbeidsgruppe 3, Personal og driftsstøtte: Adm. sjef Anne Lien

Vennlig hilsen

Petter Bjørstad
instituttleder

Anne Christine Lien
administrasjonssjef