

ORIENTERINGSSAK

Til:
Fakultetsstyret for HSL-fakultetet

Møtedato:

Sak:

Orientering for fakultetsstyret om administrative prosesser ved HSL 2021-2022

Innledning og bakgrunn

Fakultetsstyret ba i sitt møte 11. februar 2022 om at det i møte 24. mars gis en orientering om status for de administrative tjenestene ved fakultetet generelt, og innføringen av BOTT økonomi og lønn spesielt. I denne orienteringssaken vil vi forsøke å gi en oversikt over (pågående og avsluttede) administrative prosesser ved universitetet og fakultetet, inkludert en kort omtale og status for disse. Innføringen av BOTT økonomi og lønn er pågående, og det pågår løpende arbeid med avklaringer, utbedringer, policybeslutninger, etc. Gjennomgangen i denne saken vil derfor bli supplert med en oppdatert statusbeskrivelse i møtet. Den løpende statusen for innføring av BOTT økonomi og lønn vil også være en naturlig del av de muntlige orienteringene som gis fakultetsstyret i forbindelse med hvert møte. Det vises også til egen sak om bemanningsplan for den samlede administrasjonen ved fakultetet.

Det har de senere årene vært en betydelig mengde tiltak og prosesser knyttet til administrasjonen ved universitetet og fakultetet. Disse har delvis vært initiert av fakultetet selv, og delvis prosesser som har vært felles for hele universitetet. Det har vært viktig for fakultetsledelsen å påse at de ulike prosessene har vært koblet sammen, at en har tatt gjensidig hensyn til ulike prosesser, og at en i tillegg til de mange enkeltdelene har klart å ivareta helheten. Det har i hovedsak vært to "hoveddrivere" til de ulike administrative prosessene;

- 1) Organisatoriske endringer knyttet til faglige enheter ved universitetet. Gjennom fusjonene i 2009, 2013 og 2016, og sist den organisatoriske justeringen i 2018 har både fakultetsstrukturen og de underliggende faglige enhetene ved universitetet blitt betydelig endret. Fellesnevneren er at en har fått større fakultet og institutt, men det finnes også eksempler på faglige enheter som organisatorisk sett er nokså lik det de var forut for den første fusjonen i 2009.
- 2) Avbyråkratiserings- og effektiviseringreformen (ABE-reformen). I statsbudsjettet ble ABE-reformen innført som en fast del av budsjettarbeidet fra 2015. Reformen var ment å gi insentiver til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for blant annet å investere i utdanning og kunnskap. Det årlige trekket har vært satt som en prosentandel av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet. Kravet gjelder alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet. Nettobudsjetterte virksomheter som universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner er inkludert i reformen. HSL-fakultetet

har som følge av ABE-reformen per budsjettet for 2022 fått redusert sin årlige rammebevilgning med i overkant av 20 millioner kroner.

Ved inngangen til 2015 hadde HSL-fakultetet ca 125 administrative årsverk. I den vedtatte bemanningsplanen for fakultetet for 2019 inngår det om lag 100 årsverk. Denne reduksjonen har kommet samtidig som fakultetet har blitt større gjennom organisasjonsendringen i 2018, hvor Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS) og Institutt for reiseliv og nordlige studier (IRN) ble en del av fakultetet. Store deler av reduksjonen har kommet som følge av innføringen av nye fellestjenester, men det er også en betydelig reduksjon på grunn av oppfølging av ABE-reformen. Rammereduksjonene de siste årene som følge av ABE-reformen er imidlertid ikke fullt ut hentet ut i form av reduserte administrative kostnader. Det vises i denne sammenheng til egen sak om bemanningsplan for administrasjonen ved HSL-fakultetet.

Gjennomgang av administrative prosesser

Gjennomgang av HSLs administrasjon (2014–2015)

Fakultetsstyret vedtok i 2014 at det skulle foretas en gjennomgang av administrasjonen på HSL-fakultetet. Bakgrunnen for gjennomgangen var todelt. For det første ønsket man å oppsummere noen av erfaringene med den administrative organiseringen HSL-fakultetet hadde hatt mer eller mindre uforandret siden opprettelsen i 2009. Dette gjaldt både arbeidsdelingen mellom de ulike nivåene i administrasjonen og hvordan arbeidet på de enkelte forvaltnings- og tjenestoområdene var lagt opp. For det andre ønsket man å foreta en mer systematisk dimensjonering av administrasjonen for å kunne håndtere de relativt omfattende kuttene som var vedtatt for administrasjonen på HSL. Dette gjaldt både 10% kutt pålagt av fakultetsstyret i 2012, samt den kommende (fra 2015) reformen fra regjeringen for avbyråkratisering og effektivisering som la opp til suksessive kutt i de administrative utgiftene. Arbeidet munnet blant annet ut i en organisatorisk endring av fakultetsadministrasjonen fra 4 til 2 seksjoner, samt en overordnet dimensjoneringsplan for den samlede administrasjonen.

Adm2020

Adm2020 var en helhetlig gjennomgang og omstrukturering av hele administrasjonen på UiT, og kan ses på som svaret på kravet fra ABE-reformen om å gjennomføre systematisk effektiviseringsarbeid i et flerårig perspektiv. I forbindelse med arbeidet med Adm2020 fastsatte universitetsstyret kvalitative mål som blant annet fastslår at det skal «etableres mer robuste administrative miljø ved UiT, at flere arbeidsoppgaver skal digitaliseres, at tjenestenivået skal være mest mulig likt i hele organisasjonen og at brukerne av administrative tjenester skal settes i sentrum og ha tilgang til brukernære tjenester». Som en del av Adm2020 ble det meste av den administrative organiseringen ved universitetet gjennomgått og formelt satt i universitetsstyrets behandling av sak om fremtidig administrativ organisering ved UiT i mars 2018. I denne saken ble det besluttet eller gitt føringer for organiseringen av og oppgavefordelingen mellom fellesadministrasjonen (nivå 1), fakultetsadministrasjonene (nivå 2) og institutt- og senteradministrasjonene (nivå 3). Inkludert i dette var innføringen av nye fellestjenester både på nivå 1 og 2, samt Campusadministrasjoner. I forbindelse med innføringen av de nye fellestjenestene ved UiT ble det fastsatt bemanningsplaner for administrativt ansatte for alle enhetene ved UiT. Disse bemanningsplanene var først og fremst et verktøy for å få innplassert ansatte i stillinger, og ikke ment å utgjøre varige rammer for dimensjoneringen av UiTs administrasjon. Likevel gir disse planene noen ytre rammer for antallet administrative årsverk for det enkelte fakultet.

Forbedringsprosesser

Det har over tid pågått arbeid knyttet til ulike forbedringsprosesser ved UiT. Forbedringsprosessen ved UiT bygger på prinsipper og modeller som er kjent fra organisasjonskonseptet LEAN. Direkte oversatt betyr lean slank, noe som indikerer at en lean virksomhet er en virksomhet uten unødig bruk av ressurser. Lean er et omfattende og til dels upresist begrep, men således heller ikke viktig i seg selv. For UiT har det kun vært interessant å se hvilke prinsipper om forbedring som har kunnet fungere i vår drift.

Kontinuerlig forbedring spiller en viktig rolle i forbedringsprosesser, uavhengig av om man ser på lean som en filosofi eller kun en verktøykasse. Det sentrale er å øke den verdiskapende aktiviteten og samtidig fjerne arbeidsoppgaver eller arbeidsprosesser som ikke tilfører verdi. Ved UiT har dette målet vært forankret i strategien "Drivkraft i nord - strategi mot 2020" hvor det het: "UiT skal sikre effektivitet og kvalitet på sine støttefunksjoner gjennom løpende forbedringsprosesser med bred involvering".

Utviklingsprogrammet for administrasjonen

Arbeidet med utviklingsprogrammet for administrasjonen ble igangsatt i desember 2019. Programmet bygger på, og skal videreutvikle, prinsippene for hvordan administrasjonen skal samhandle på tvers av organisatoriske enheter som fastslått gjennom Adm2020.

Utviklingsprogrammet består av 6 ulike løp (se figur) som utgjør en helhetlig tilnærming til tjenesteutvikling og brukerorientering. I løpet av programmets første periode har det vært jobbet med løpet Tjenestetilbud gjennom å utvikle et felles tjenstekart for administrasjonen, brukerteste dette, samt gjennomføre piloter for oppsett av tjenester. Med fersk erfaring fra tjenstepilotene ble arbeidet med løpet Ledelse av tjenester igangsatt i september 2021. På bakgrunn av materiale fra lederworkshop i september 2021 og rektors ledersamling i oktober samme år, ble det etablert en arbeidsgruppe med oppdrag i å utforme en modell for serviceledelse ved UiT.



Serviceledelse kan her forstås som «vår felles måte å strategisk og operativt lede og utvikle vårt tjenestetilbud og våre tjenester på. Dette inkluderer kultur, arbeidsmåter, holdninger og kompetanser som skal til for å skape forutsetninger og evne hos våre medarbeidere til å levere god service på tvers til våre brukere».

BOTT

BOTT er et samarbeid mellom universitetene i Bergen, Oslo, Tromsø og Trondheim om felles, standardiserte administrative og tekniske tjenester og prosesser. Gjennom de nye administrative systemene er det ønskelig å oppnå å jobbe mer på tvers av de fagadministrative områdene og på tvers av nivåene. Tanken er at likt system for like institusjoner med like behov skal gi en enklere arbeidshverdag. I tillegg har samarbeidet som mål at felles erfarings- og kompetanseutvikling mellom samarbeidspartnerne vil bidra til å finne beste praksis i sektoren. UiT begynte å ta i bruk nye systemer gjennom BOTT fra og med 01.01.2022. Nærmere orientering om den pågående innføringen knyttet til økonomi og lønn omtales senere i saken.

Gjennomgang av administrasjonen ved HSL-fakultetet (2020–2022)

I begynnelsen av 2020 vedtok fakultetsstyret at det skulle foretas en gjennomgang av den samlede administrasjonen på HSL-fakultetet og satte ned en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å gjennomføre gjennomgangen. Behovet for gjennomgangen lå i de ovenfor omtalte organisasjonsendringene og administrative prosessene, og det ble pekt på tre hovedgrunner til at fakultetsstyret vedtok å foreta gjennomgangen:

- Organisasjonsjusteringene som har vært de senere årene har medført at det er betydelig færre administrative årsverk ved HSL-fakultetet i dag enn for få år siden. Færre administrativt ansatte på den enkelte enhet gjør at enheten er mer sårbar for fravær av ulik art.
- Økt behov for oppgaveløsning på tvers av seksjonene i fakultetsadministrasjonen.
- Tilpasning til den nye administrative organiseringen ved UiT.

Arbeidsgruppen leverte sin rapport i februar 2021, og fakultetsstyret behandlet denne i marsmøtet samme år. Her ble blant annet følgende vedtatt:

- Fakultetsstyret slutter seg til hovedtrekkene som gis i rapporten og mener en bør gå i retning av større administrative miljø ved fakultetet, hvor en fortsatt ivaretar behovet for stedlig administrasjon på fakultetets campus
- Dekanen bes utrede og vurdere ulike alternativer for organisering av administrative ressurser på nivå tre i tråd med omtalen i rapporten og saksfremlegget. Arbeidet forutsettes gjort i nært samspill med faglig ledelse ved fakultetets enheter
- Fakultetsstyret ber dekanen parallelt gå i dialog med universitetsdirektøren for en samlet vurdering av kontorsjefrollen ved UiT
- Fakultetsstyret ber dekanen gå i dialog med universitetsledelsen for å vurdere videre prosess med tanke på å slå sammen de to seksjonene i fakultetsadministrasjonen
- Fakultetsstyret legger til grunn at forslag til justeringer ivaretar behov for tilgang på administrativ støtte til den faglige aktiviteten

I etterkant av fakultetsstyremøtet ble det gjennomført en rekke aktiviteter for å utrede og vurdere ulike alternativer for å følge opp vedtakspunktene, blant annet individuelle samtaler med kontorsjefene, orienteringer i instituttleder- og kontorsjefmøter, og to instituttlederseminar (juni og september 2021). Formålet med både samtaler og seminarer i etterkant av fakultetsstyrets vedtak var å informere om vedtaket, samt kartlegge og utrede muligheter og modeller for samling av administrative miljøer. Det ble lagt opp til diskusjoner rundt både behovsavklaringer, mulige modeller og ledelsesspørsmål.

I tråd med vedtaket i fakultetsstyret ble det sett på muligheter for å gå i retning av større administrative miljø ved fakultetet, samtidig som behovet for stedlig administrasjon på fakultetets campus ivaretas. I oktober 2021 ble det av den grunn besluttet å sammenstille administrative miljø på tvers av dagens faglige enheter, og at de nye administrative klyngene skal gi administrative tjenester samlet til de samme enhetene. I arbeidet med å utrede og vurdere ulike alternativer var blant annet følgende forhold sentrale:

- Ivareta særskilte (administrative) behov ved fagenheter
- Se etter enheter med mer sammenfallende arbeidsområder enn andre
- Endring av organisering – ikke fysisk flytting

Med bakgrunn i å ivareta ovenstående punkter, og basert på de innspill som er kommet underveis i prosessen, ble det besluttet at administrasjonen ved følgende faglige enheter ble sammenstilt:

- Senter for fredsstudier (CPS), Senter for samiske studier (Sesam), Institutt for reiseliv og nordlige studier (IRN) og Institutt for samfunnsvitenskap (ISV).
- Senter for kvinne- og kjønnsforskning (SKK), Institutt for filosofi og førstesemesterstudier (IFF), Institutt for språk og kultur (ISK) og Institutt for arkeologi, historie, religionsvitenskap og teologi (AHR).

Det ble også besluttet at klyngene skal ledes av nivå 3 (institutt-/senternivå), og oppdraget med å utvikle klyngene er gitt til instituttlederne. Arbeidsform og oppgavefordeling må utarbeides ved de nye klyngene, og i nært samspill med fakultetet. Fokus fremover vil blant annet være å identifisere hvordan oppgaver kan løses på tvers av enhetene, samt identifisere sentrale lederstøtteoppgaver som fortsatt må utøves i nært samarbeid med instituttleder. Begge de nye klyngene har hatt oppstartsseminarer, men er fortsatt i begynnelsen av dette arbeidet.

Det ble i tråd med vedtak i fakultetsstyret tatt kontakt med universitetsledelsen for å vurdere videre prosess med tanke på å slå sammen de to seksjonene i fakultetsadministrasjonen. Saken ble behandlet i universitetsstyret i desember 2021, hvor det ble fattet følgende vedtak:

1. Seksjon for forskning, utdanning og formidling og Seksjon for organisasjon og økonomi ved Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning slås sammen til én enhet.
2. Rektor får fullmakt til å fastsette navn på den nye enheten, i samråd med fakultetet.

For å sikre en god involvering av både de ansatte og det nye dekanatet, er det lagt opp til å bruke første halvår 2022 på å sette ny organisering. En samlet fakultetsadministrasjon hadde sitt oppstartsseminar i begynnelsen av mars inneværende år.

Status for innføringen av BOTT økonomi og lønn

BOTT-universitetene har samarbeidet over flere år med sikte på anskaffelse av felles systemer for saksbehandling, arkiv, lønn/personalsystem, økonomisystem, byggforvaltning, m.m. Ulike brukergrupper har vært i arbeid for å definere ønskede krav til de ulike systemene. Digitalisering og integrasjon har vært bærende prinsipper for å kunne oppnå ønsket effektivisering.

For området lønn/personalsystem og økonomisystem grep Kunnskapsdepartementet inn og bestemte at BOTT-universitetene skulle forholde seg til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) som tjenesteleverandør. DFØ har valgt SAP som sin leverandør av lønn- og personalsystem og Unit4 ERP som leverandør av økonomisystem. Kunnskapsdepartementets beslutning medførte at universitetene fikk redusert innflytelse på løsningene som ble tilbudt. Universitetene i Bergen og Oslo innførte systemene i 2021 og UiT 1.1.2022. NTNU har besluttet å utsette innføringen av systemene med ett år.

Når UiT har inngått et samarbeid gjennom BOTT og DFØ får dette konsekvenser:

- Samarbeidet gjennom BOTT innebærer at det er valgt felles løsninger for de fire universitetene og universitetene må i stor grad være enige om hvordan feil og utfordringer bør løses.
- Når DFØ er tjenesteleverandør innebærer dette at alle endringer i systemene må godkjennes og utføres av dem og deres leverandører.

Arbeidet er organisert med et samarbeid på nasjonalt nivå, med sentral styringsgruppe og faggrupper for de ulike systemene.

På UiT er arbeidet organisert med bl.a. styringsgruppe, faggrupper for ulike prosesser og egne innføringskoordinatorer på fakultetene.

Universitetene i Bergen og Oslo opplevde betydelige utfordringer ved innføringen av systemene. Særlig gjaldt dette betaling/oppgjør til eksterne personer. Mange problemer er løst og systemene virket bedre da UiT tok dem i bruk ved årsskiftet. Overgangen til nye systemer har likevel budt på utfordringer, blant annet:

- Manglende løsning for lagring av historiske persondata. Saksbehandlere og ledere er gitt (tidsbegrenset) tilgang til det tidligere systemet PagaWeb
- Mangelfulle personalopplysninger for ledere og saksbehandlere i SAP
- Opplevelse av lav brukervennlighet og arbeidskrevende løsninger i både lønssystem og økonomisystem. Samtidig er det tatt i bruk app-løsning i SAP, som gir bedre tilgjengelighet og gjør det enklere for ansatte å få levert. f.eks. reiseregning.
- Mindre mulighet for den enkelte saksbehandler til å skreddersy egne økonomirapporter i forhold til det vi har vært vant til fra tidligere.
- Manglende kapasitet i fellestjenestene som bl.a. har gitt forsinkelser i utbetalinger til eksterne (reiseregninger, honorar og timelønn)
- Systemopplæringen har hatt for lite fokus på brukerperspektivet

Ved UiT er det særlig fellestjenesten for variabel lønn som har kapasitetsutfordringer. Fristen for innsendelse av utbetalingsbilag i Paga ble satt til 15.12.2021 for å sikre at disse ble effektivert før Paga ble stengt 31.12.2021. Bilag fra 2021 som ikke var levert pr 15.12 må sendes inn på papir. Mengden papirbilag er blitt overraskende stor og nesten uhåndterlig. Fellestjenesten er også rammet av sykefravær og det er krevende å omdisponere interne ressurser. I uke 10 begynte to nye medarbeidere med erfaring fra SAP, og siste status viser at restansene reduseres. Fellestjenesten variabel lønn må prioritere papirbilagene fra 2021 og dette er grunnen til at utbetalinger til eksterne fra 2022 blir forsinket.

I et forsøk på å løse utfordringene er det opprettet to ad hoc grupper – en for lønssystemet og en for økonomisystemet. Gruppene har identifisert og prioritert de største utfordringene og også foreslått løsninger. Løsningsforslagene legges nå fram for DFØ og de andre universitetene. Noe kan løses på kort sikt, andre forhold vil ta lengre tid å få løst.

Fakultetets inntrykk er at viljen til å finne gode løsninger er stor, både lokalt og nasjonalt. Utfordringen er at alle løsninger må være forankret ved alle universitet og DFØ, og dette tar tid. Noen oppgaver krever også it-kompetanse og kapasitet.

Det må også nevnes at mye fungerer godt og de nye systemene gir også muligheter som de gamle systemene ikke hadde, og som på sikt kan gi gevinster. Dette kommer lett i skyggen av problemene vi har i den første fasen.

Anne Britt Flemmen
dekan

Frode G Larsen
fakultetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur.