

Tjenesteområdene Økonomi og Forskning

Målet med en gjennomgang av de administrative tjenesteområdene ved BFE, er å vurdere om dagens organisering er til det beste for fakultetet som et hele og foreslå eventuelle justeringer som kan bidra til å bedre fakultetets drift, gi større grad av innsikt, øke ressursutnyttelse og bedre samhandling mellom ansatte og nivåer slik at strategiske beslutninger kan tas på et så sikkert grunnlag som mulig.

Arbeidsgruppene har i sine mandat blitt bedt om å vurdere hvordan de samlede ressursene innen de ulike feltene mest effektivt og formålstjenlig kan disponeres, samt vurdere dagens plassering av arbeidsoppgaver. Underveis i prosessen har vi kommet fram til at den mest hensiktsmessige organiseringen av tjenesteområdene Økonomi og Forskning er å opprette et felles overordnet team.

Bakgrunn og forslag til felles organisering av tjenesteområdene Økonomi og Forskning

Fakultetet er i en økonomisk krevende situasjon med et stort underskudd. Det er flere årsaker til dette, blant annet uforutsette kutt i tildelinger, endringer i pensjonsberegninger, manglende faktureringer og lavere inntekter knyttet til fakultetets eksterntfinansierte virksomhet enn prognosene tilsa.

Tjenesteområdet Økonomi har i lang tid hatt utfordringer med å komme a jour med sine oppgaver, noe som har fått konsekvenser for kvaliteten på tjenesten og sikkerheten i de tilgjengelige økonomidataene. Dette gjelder for både bevilgnings- og eksterntøkonomien. I sistnevnte har det vært vanskelig for prosjektledere å få korrekt oversikt over status på sine prosjekter. Dette skyldes blant annet manglende kommunikasjon ved innvilgelse, manglende eller for sen revisjon av budsjetter, feilføringer og manglende tilgang på rapporter som styringsverktøy.

Tjenesteområdet Forskning jobber hovedsakelig opp mot prosjektledere i søknadsfasen, og har i dag hovedansvaret fram til kontraktsinngåelse. Deretter overtar prosjektøkonomene, som er ansvarlige for oppretting og drift av prosjektene. Det har til nå vært et relativt skarpt skille på ansvarsfordeling før og etter kontraktsinngåelse, og mange av dagens utfordringer ved fakultetet er koblet til den eksterne virksomheten og manglende kunnskapsdeling og kommunikasjon mellom de to tjenesteområdene. Det er i dag ingen felles oversikt over oppgaver, oppgaveflyt og ressursbehov.

Som for alle andre enheter i UHI-sektoren er eksternt finansiering viktig for BFE. Av vårt totale budsjett på 489 mill. kroner, kommer 158 mill. fra eksterntfinansierte prosjekter (2020). I de senere årene har UH-sektoren blitt stadig mer avhengig av denne typen finansiering, da basisbevilgningene til de enkelte institusjonene har blitt redusert. Store deler av økonomiarbeidet ved fakultetet er koblet til forskningsaktivitet, og med fakultetets forventninger og krav til økt eksterntfinansiert aktivitet, ser vi det som svært viktig at samhandlingen mellom forskning og økonomi er tett og forutsigbar.

For å settes i stand til å fatte gode beslutninger må arbeidet med økonomistyring og oppfølging av den eksterne virksomheten endres. I det videre følger forslag til ny organisering av de to tjenesteområdene.

Overordnet anbefaling

Økonomistruktur

BFE-fakultetets gjeldende økonomistruktur er styrende for fordeling av ressurser. Med dagens modell blir inntektene fra post 50 (statsbevilgning) samt dekningsbidrag/leiekostnader fra eksterne prosjekter forvaltet av nivå 2. Fakultetets samlede lønnsbudsjett forvaltes også fra dette nivå. Enhetene får tildelt årlige driftsrammer, vedtatt av fakultetsstyret. Fakultetets prinsipper avviker med dette fra [Retningslinje for felles økonomistruktur ved UiT](#) (under revisjon).

Overordnet anbefaler arbeidsgruppen at fakultetets økonomistruktur til enhver tid følger UiT sine overordnede prinsipper og retningslinjer. Disse følger departementets retningslinjer for økonomistyring og sikrer at alle nivå i organisasjonen innehar den samme virkelighetsoppfatning. Dette vil også styrke fakultetets nyttiggjørelse av BOTT samarbeidet på kort og lang sikt.

En slik endring vil for BFE-fakultetet i hovedsak bety at budsjettdisponeringsmyndighet legges til enhetene og at inntekter og kostnader knyttet til lønn og drift videreføres til der aktiviteten faktisk skjer (delprosjektnivå) og at egeninnsats/dekningsbidrag avregnes mot den enkelte enhet. En slik endring vil også innebære at fakultetet må utarbeide en ny budsjettfordelingsmodell som støtter opp om dette. Arbeidsgruppen anbefaler at vi innhenter erfaringer fra andre liknende enheter, som for eksempel Helsefak og NT-fak, da disse enhetene er mest sammenlignbare med BFE-fak. Budsjettfordelingsmodellen til Helsefak kan leses [her](#).

Denne anbefalingen vil ikke medføre at personalressurser flyttes ut til enhetsnivå. Arbeidsgruppen mener det er formålstjenlig at ADM2020 prinsippene legges til grunn slik at en sikrer en robust tjeneste med høyt kompetente medarbeidere som arbeider og samarbeider tett med mål om å støtte opp om enhetene.

Ved å gjøre disse grepene vil enhetene i større grad bli ansvarliggjort for egen økonomi. Det forventes også at det vil bli enklere å identifisere utfordringer, og som et resultat av det får vi et bedre styringsverktøy for beslutninger og utvikling av mer målrettede tiltak.

I det følgende vil arbeidsprosesser og oppgavedeling legge dette til grunn.

Prosjektstøtte

Team Prosjektstøtte har det siste året hatt ansvar for drift og utvikling innen sitt ansvarsområde, og består av en kjerne med ansatte fra nivå 2 (FUF og OrgØK) og assosierte medlemmer fra nivå 3. Det har vært gjennomført en evaluering av teamene, og den overordnede tilbakemeldingen fra Team Prosjektstøtte var at de ønsker å jobbe videre med samarbeid, rutiner og ansvarsområder mellom forskning og økonomi, samt at de assosierte medlemmene ikke bidrar inn eller føler noen sterk tilhørighet til gruppen.

I dag organiseres økonomioppfølgingen tilknyttet fakultetets eksterntfinansierte aktivitet ut fra en fordeling per finansieringskilde. Prosjektøkonomene har ansvar for hver sin portefølje med tanke på oppretting og drift av eksterne prosjekter. Den samme fordelingen per finansieringskilde er praktisert under tjenesteområdet forskning, og også prosjektadministratorene ved enhetene jobber mot og har erfaring med ulike finansieringskilder. Alt arbeidet utføres individuelt, uten noen formell rutine eller plattform for samarbeid.

Overordnet anbefaler vi en formalisering av samarbeidet mellom prosjektøkonomer, forskningsrådgivere og prosjektadministratorer. Dette vil sikre kvalitet og kontinuitet i tjenestetilbudet fra søknadsfase til prosjektavslutning, og samtidig sikre at alle tilgjengelige ressurser ved fakultetet blir disponert. En felles TOPdesk-løsning vil gi en større helhetsforståelse, redusere sårbarhet (flere kan besvare henvendelsene) og tilrettelegge for en mer effektiv utnyttelse av ressursene ved nivå 3 (assosierte medlemmer i dagens Team Prosjektstøtte).

I tillegg til den foreslåtte samorganiseringen mellom forskning og økonomi, ser vi et stort behov for å få inn juridisk kompetanse ved fakultetet. BFE har per i dag ikke den nødvendige juridiske kompetansen for å følge opp lovverk og vurdere konsekvenser i kontraktsforhandlinger, og den juridiske støtten fra nivå 1 er svært sårbar og ikke alltid tilgjengelig ved behov. Det blir i dag brukt mye unødvendig tid og ressurser på å følge opp disse oppgavene innen Team Prosjektstøtte, og vi er i en situasjon hvor vi risikerer at den manglende juridiske kompetansen kan gi store konsekvenser hvis det blir gjort feilvurderinger. Det vil være mulig å dele en slik stilling mellom flere fakultet, eller kombinere de juridiske oppgavene med andre arbeidsoppgaver innen tjenesteområdet økonomi og forskning ved fakultetet.

BFE mangler per i dag klare rutiner for strategisk arbeid opp mot finansieringskildene og ut mot enhetene. Hvis vi skal styrke den eksternfinansierte virksomheten ved fakultetet er det strategiske arbeidet i forkant av søknadsarbeidet svært viktig. Her er det ønskelig med et sterkere samarbeid med forskerne, enten gjennom nestleder forskning ved de ulike enhetene eller forskningsgruppeledere.

Økt synlighet, mer tilgjengelig og gjennomarbeidet informasjon ut til brukerne vil kunne frigjøre ressurser innen tjenesteområdet. Kommunikasjonen ut mot prosjektledere og andre faglige ansatte burde strømlinjeformes. I dag publiseres samme informasjon på fire plattformer for å nå ut til ansatte ved alle instituttene, noe som er svært tidkrevende. Et felles organisatorisk Teamsområde for alle BFE sine ansatte er foreslått opprettet (ref. AG fartøy og infrastruktur) og vil fungere som en informasjonsplattform på tvers av instituttene. Dette vil sikre ensartet informasjonsflyt ut til brukerne, og vi vil unngå tilfeller hvor enkelte ansatte ikke har tilgang til de nødvendige områder og kanaler.

Arbeidsgruppen for ekstern finansiering og forskning har i denne prosessen innhentet noen erfaringer fra hvordan eksternfinansiert aktivitet og prosjektstøtte drives ved NT-fak og Helsefak. Vi anbefaler en videre prosess der også fakultetsledelsen kunne involveres i ytterligere erfaringsutveksling.

Team Økonomi- og forskning

Fakultetet har én økonomi som gir grunnlaget for vårt aktivitetsnivå. Den består av inntekter og kostnader fra og til ulike kilder, og omfatter både intern og ekstern virksomhet. Den eksterne virksomheten forvaltes i dag som et samarbeid mellom tjenesteområdene forskning og økonomi, og arbeidsgruppene mener derfor det vil være en fordel å ha et felles overordnet team for de to områdene.

Team Økonomi- og forskning foreslås ledet av en teamleder som har ansvar for koordinering og utvikling på tvers av undergruppene, og har tett dialog med fakultetsledelsen. Teamet foreslås å favne de to tjenesteområdene «økonomi» og «forskning», og vil bestå av alle ansatte på nivå 2 og 3 som jobber innenfor disse feltene. Vi ser en nødvendighet for å slå sammen disse tjenesteområdene i et felles team for å sikre gode koblinger og helhetsforståelse i arbeidsprosesser, spesielt knyttet til vår eksterne virksomhet. Arbeidsgruppene «Økonomi» og «Eksternfinansiering og forskning» foreslår derfor følgende felles modell for teamorganisering:



Siden medlemmene av teamet vil bestå av ansatte fra nivå 2 og 3 som til daglig har ulike arbeidsoppgaver og andel av sin stilling knyttet til økonomi- og forskningsstøtte, vil det være fornuftig å differensiere dette slik at tilknytningen til teamet står i forhold til det arbeidet som skal leveres.

Bemanning

Ut ifra dagens bemanningssituasjon vil 11,5 årsverk være knyttet til Kjerne. Ressurs vil ha tilfang i ulik grad fra fakultet og enheter basert på kompetanse og arbeidsoppgaver. Nettverket vil bestå av medlemmer tilknyttet de to øvrige gruppene, men også være en kobling mot f.eks fakultetets arbeidsutvalg og nivå 1.

De utfordringene vi ser i dag innen tjenesteområdet skyldes i stor grad at ressurstilgangen til Kjerne er for liten, og da spesielt på økonomisiden. Med dagens bemannings- og fraværssituasjon ser vi det ikke som mulig å nå målet om at alle kritiske oppgaver skal kunne leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet, samt for å sikre at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt. Denne delen av Teamet må gjennomgå slik at arbeidsoppgaver og ansvarsområder fordeles, kritiske oppgaver sikres nødvendig ressurstilgang og manglende kompetanse avdekkes. Forventninger til forbedret styring og økonomisk kontroll i kombinasjon med økt ekstern finansiering legger grunnlag for at det i tiden fremover vil være økt behov for arbeidskraft, spesielt rettet inn mot økonomiområdet samt juridisk kompetanse. Vi anbefaler at den foreslåtte kartleggingen av kompetansebehovet innen tjenesteområdet utføres i forkant av eventuelle nyttilsetninger i faste stillinger.

Felles TOPdesk for Team Økonomi- og forskning

TOPdesk foreslås opprettet som et felles samhandlingsverktøy for Team Økonomi- og forskning, med brukere fra både kjerne- og ressursteamet. Et slikt felles kontaktpunkt for det utvidete tjenesteområdet vil forenkle brukernes opplevelse, og sikre kvalitet og robusthet gjennom mer effektive og åpne arbeidsprosesser. Ved fravær kan arbeidsoppgaver enkelt delegeres til andre, og vil dermed sikre at oppgaver ikke blir liggende ubesvart i den enkeltes innboks. En samling av alle henvendelser innen de to tjenesteområdene vil synliggjøre arbeidsmengden innenfor de ulike arbeidsoppgavene, og identifisere hvor det er behov for å øke bemanningen og/eller kompetansen.

En tydelig kategorisering for TOPdesk-henvendelser må utvikles for å kunne utnytte funksjonaliteten til det beste.

Arbeidsfordeling Team Økonomi- og forskning

I all hovedsak vil alle oppgaver knyttet til økonomi- og forskningsstøtte ligge under Team Økonomi- og forskning. Under har vi beskrevet forslag til arbeidsfordeling mellom de ulike nivåene Kjerne, Ressurs og Nettverk.

Kjerne

Denne gruppen vil inkludere ansatte med hoveddelen av sin stilling innen økonomi- eller forskningsstøtte, og disse vil løse mye av de samme oppgavene som nivå 2 leverer i dag. Ved endring av budsjetteringsprinsipper, vil det bli noen justeringer i hovedsak knyttet til internøkonomien. Grunnlagsdata vil leveres fra nivå 2, men kontroll og ansvar vil flyttes til enhetene. I tillegg vil oppgaver knyttet til godkjenninger legges til den enhet hvor aktiviteten hører hjemme (eksempel på dette vil være vurdering av egeninnsats og dekningsbidrag, godkjenning av reiseregninger og diverse utlegg).

Når kjerneteamet er satt, vil det være nødvendig med en gjennomgang av ansvarsfordeling slik at alle kritiske oppgaver kan leveres av minst to personer for å unngå sårbarhet, samt at arbeidsbelastningen blir mest mulig jevnt fordelt. I denne prosessen burde også relevante arbeidsoppgaver utført av Ressurs kartlegges for å sikre at fakultetet ivaretar og utnytter kompetanse hos enkeltpersoner godt.

Økonomi og Forskning-Kjerne vil ha ukentlige møter med teamleder.

Utviklingsoppgaver som naturlig kan legges til Kjerne vil kunne være:

- Utarbeide ny budsjettfordelingsmodell som ivaretar alle enheter og som er i tråd med [Retningslinje for felles økonomistruktur ved UiT](#) sammen med ressurspersoner fra institutt/enhet.
- Utvikle økonomirapporter til nivå 1, Fakultetsstyret og fakultetets enheter.
- Tertialvise avviksrapporter og oppfølging av disse sammen med prosjektleder/enhetsleder.
- Rutiner for oppfølging av lønnskostnader til fast ansatte på eksterne midler.
- Skriftlige rutinebeskrivelser tilpasset ny økonomistruktur/transparente prinsipper og vurderinger.
- Opparbeide spisskompetanse innenfor de ulike finansieringskildene (minimum to per kilde)
- Videreutvikle informasjonsdeling mellom forskning og økonomi
- Utvikle oppsett og bruk av felles TOPdesk, med hovedvekt på god kategorisering av oppgaver.
- Faktureringsrutiner som faller utenfor ordinær oppfølging i Planner.
- Opplæringsmateriell og årshjul ut mot enhetene.

Ressurs

Denne gruppen av ansatte har ikke økonomi- eller forskningsstøtte som sin hovedstilling, men vil blant annet ha ansvar i forhold til enhetenes økonomi- og prosjektstøtte. Medlemmene vil naturlig være kontorsjefer og øvrige ansatte som har forpliktelser innenfor økonomiområdet og forskningsstøtte, dette inkluderer prosjektadministratorer, administratorer av forskerskoler og andre ved nivå 3.

Endring av økonomistruktur vil føre til at ansvar vil flyttes fra nivå 2 til nivå 3. Kontorsjefer og andre aktuelle må settes i stand til å forvalte driften etter disse prinsippene og det må legges en tydelig arbeidsdeling mellom Kjerne som en støtteenhet og Ressurs/ansvarlig enhet.

Samarbeidet på tvers av nivåene skal videre sikre felles forståelse i de skjæringspunktene hvor bevilgningsøkonomien og eksternøkonomien påvirker hverandre, og hvor det er viktig at forskning og økonomi samhandler.

Skjæringspunkter bevilgningsøkonomi og eksternøkonomi vil blant annet være:

- Lønn
- Fakturering
- Egeninnsats
- Dekningsbidrag
- Leiestedskostnad
- Interne samarbeidspartnere

Økonomi og Forskning-Ressurs vil ha månedlige møter sammen med Kjerne og ad-hoc møter innad i gruppen ved behov.

Utviklingsoppgaver knyttet til Ressurs vil kunne være:

- Tydeliggjøring av konsekvensene for skjæringspunktene nevnt over
- Generell kompetanseheving innenfor økonomi- og prosjektstøtteområdene.
- Bruk av UiT sine maler for flerårige budsjetter for bedre intern økonomistyring.
- Endrede budsjetteringsprinsipper – konsekvenser og handlingsrom.
- Bidra til utvikling av årshjul innen budsjettarbeid og økonomistyring.
- Bidra til utvikling av årshjul/oversikt over søknadsutlysninger
- Rapporteringer
- Prosjektrevisjon

Nettverk

Nettverket vil være et løst sammensatt fellesskap der medlemmer fra både Kjerne og Ressurs samhandler ad-hoc med andre utenfor det overordnede teamet. Dette samarbeidet vil typisk foregå i etablerte fagspesifikke nettverk som for eksempel FU, kontorsjef-nettverk, nivå 1-nettverk (SIS, SFU, SØKI, etc.). Erfaringsdeling fra disse nettverkene til Team Økonomi og Forskning skal sikre at vi holder oss oppdatert på de prosesser som pågår, at vi bidrar til kompetanseheving på tvers av hele organisasjonen og at vi danner nyttige nettverk utenfor vårt eget fakultet.

Øvrig organisering

Arbeidsgruppenes forslag om et felles team for tjenesteområdene økonomi og forskning åpner spørsmålet om denne organiseringen skal komme som et supplement til dagens seksjonsorganisering eller erstatte den. Et ekstra lag med ledelse og koordinering mellom det foreslåtte teamet og dagens seksjoner (Seksjon for organisasjon og økonomi/ Seksjon for forskning, utdanning og formidling) fremkommer som en større tidstyv enn gevinstrealiserende. Arbeidsgruppen foreslår derfor at ny teamorganisering erstatter dagens organisering med seksjoner på nivå 2. Dette fordrer at teamleders rolle og ansvar blir tydelig definert og nedfelt i et mandat.

Oppsummering

Oppsummert foreslår arbeidsgruppene i felleskap følgende:

- Følge til enhver tid UiT sine retningslinjer for økonomistruktur
 - Budsjettdisponeringsmyndighet ned på enhetsnivå
 - Inntekter og kostnader videreføres til der aktiviteten faktisk skjer
- Organisere tjenesteområdene Økonomi og Forskning i et felles team
 - En Teamleder for Team Økonomi- og forskning som består av *Kjerne, Ressurs og Nettverk*
 - Flytter ikke ressurser ut til enhetene, men bygger en sterk kjerne med tett samhandling til øvrige ressurser.
 - Ny Teamorganisering foreslås å erstatte dagens seksjoner.

Rapporten er utarbeidet av

Hanne Risan Johnsen, Norges fiskerihøgskole

Kseniia Maltceva, Seksjon for organisasjon og økonomi

Laila Woll Mortensen, Seksjon for organisasjon og økonomi

Lena Korsnes, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Linda Nordvåg, Seksjon for organisasjon og økonomi

Mikel Moriana Armendariz, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Mona Isaksen, Institutt for arktisk og marin biologi

Pauliina Vierinen, Seksjon for forskning, utdanning og formidling

Tone Osnes, Norges fiskerihøgskole