



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 26/19

Møtedato: 11.04.2019

Dato: 13.03.2019

Arkivsaksnr: 2017/11804

Revisjonsrapport. Tiltak avbyråkratisering og effektivisering

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Sak 101/17 [Internrevisjonsplan 2017/2018](#)
- [Instruks for internrevisjon ved UiB](#)

Saken gjelder:

Regjeringen innførte i 2015 en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE). Målsettingen var en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser ved å stille klare krav om mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger. Kravet gjaldt alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet. Fra 2015 til 2018 ble UiB pålagt et samlet kutt på 88 mill. kroner etter denne ordning.

PwC har nå gjennomført en internrevisjon vedrørende universitetets oppfølging av ABE-kuttene. Selv om revisjonen framhever at universitetet har iverksatt en rekke tiltak for å møte forventningene, pekes det på forbedringsmuligheter. Dette gjelder i første rekke:

- Føringer fra ledelsen
- Målekriterier/ rapportering og oppfølging
- Erfaringsutveksling på tvers av fakulteter og avdelinger
- Organisering av de administrative tjenestene

Det foreslås at PwCs anbefalinger inkluderes i den eksisterende økonomirapporteringen fra fakulteter og avdelinger.

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til orientering

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

03.04.2019/Steinar Vestad

Vedlegg:

1. Saksframstilling.
2. Revisjonsrapport fra PwC

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
26/19

Møtedato:
11.04.2019

Arkivsaksnr:
2017/11804

Revisjonsrapport. Tiltak avbyråkratisering og effektivisering

Bakgrunn

Regjeringen innførte i 2015 en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform. Målsettingen var en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser ved å stille klare krav om mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger. Kravet gjaldt alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet.

ABE kuttet er fordelt på det enkelte fakultet /enhet ved UiB i det årlige budsjett-tildelingsbrevet fra ledelsen. Dette kuttet har utgjort om lag 0,5% av den årlige budsjetttrammen for fakultetene, Universitetsbiblioteket og Universitetsmuseet og 2% for administrasjonen, IT og EIA i perioden.

UiB har i tillegg til ABE-kuttene også innført strategikutt. Dette er kutt i budsjettene til fakultetene som er ment å gi mer handlingsrom for styret og ledelsen inn mot realisering av strategiske satsinger ved UiB. Strategi-kuttene har utgjort årlige kutt i budsjetttrammen fra 1,2% til 1,5% i perioden.

Signalene fra regjeringen er at det forventes en videreføring av ABE kuttene i årene framover. Generelt vil dette kreve fokus på effektivisering for å opprettholde omfanget av dagens virksomhet og rigge seg for nye oppgaver. Fokus på tiltak for realisere økte inntekter gjennom økt BOA aktivitet, økning i antall studenter på de respektive studieprogrammene og økt studiepoengproduksjon per semester per student vil kunne kompensere for redusert grunnbevilgning og ikke minst skape grunnlag for omstillingsevne og vekst ved UiB.

Internrevisjonen har hatt spesiell fokus på de tiltak fakultetene og enhetene har iverksatt for å møte kravene til avbyråkratisering, effektivisering og innsparing av kostnader i perioden 2015-2018, slik disse er gitt i form av reduksjon i grunnbevilgning fra Kunnskapsdepartementet og fra sentralt hold ved UiB. Revisjonen er gjort ved følgende enheter:

- Det humanistiske fakultet
- Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet
- Det samfunnsvitenskapelige fakultet
- Sentraladministrasjonen

Tiltak for avbyråkratisering og effektivisering - Sentraladministrasjonen

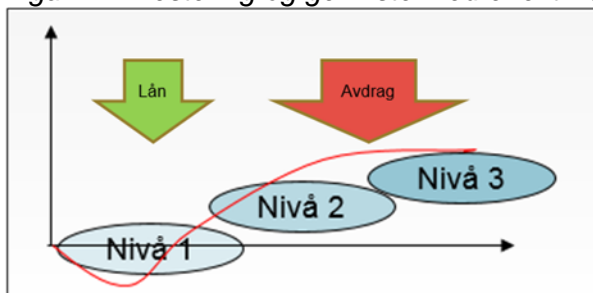
UiB har gjort et betydelig arbeid med å effektivisere aktivitet blant annet gjennom #ORG2022-programmet og i forbindelse med innføring av digitale løsninger. Arbeidet videreføres gjennom Digitaliseringsprogrammet (DigUiB) og Prosjekt for Tjenesteutvikling (PT-prosjektet) som skal legge til rette for en helhetlig tenking om administrativ tjenesteutvikling ved universitetet. Videre planlegges det å samle hele

sentraladministrasjonen i ett bygg (Nygårdsgaten 5). PT-prosjektet skal ha en utforskende og smidig tilnærming med delprosjekter med ulik innretning, fra pilotprosjekter, blant annet basert på eksisterende aktiviteter i DigUiB, til mer omfattende delprosjekter. Prosjekter med direkte relevans for kjernevirksomheten vil ha prioritet.

I effektiviseringsarbeidet ble det nedfelt en målsetting om å redusere sentraladministrasjonen med 60 årsverk fra 2016 – 2020. Etter de to første årene ligger reduksjonen i antall årsverk foran det som var planlagt, man samtidig er det tilført 34 stillinger til prioriterte formål. Videre er det i 2017 og 2018 flyttet inn 30 årsverk inn i Sentraladministrasjonen med oppgaver som følge av endret organisering. Økningen i prioriterte stillinger er konsekvens av høyere aktivitetsnivå enn forutsatt. Finansiering av de nye stillingene er tilført i de årlige styresakene om budsjettfordeling, jf. styresak 105/18.

Effektivisering fordrer gjerne at en må bruke ressurser på en ny løsning som først senere vil gi besparelser. I tillegg kan kostnadsøkningen tenkes å komme på ett nivå i organisasjonen, og gevinsten på et annet.

Figur 1. Investering og gevinster ved effektivisering – nivåer og tid



Det er derfor etablert mekanismer med interne lån og avdrag for å dele gevinsten det ene nivået får slik at et annet nivå kan få dekket sine merkostnader. Dette handler om omfordeling av budsjettmidler, men også om mulighetene til å ta ut gevinster. I 2019-budsjettet (styresak 105/18) er det innarbeidet 3 slike tiltak:

- Sentralisert masteropptak
- Sentralt refusjonssenter
- Digital tilsettingsprosess

Nye løsninger fører til at arbeidsoppgaver flyttes mellom nivåene og stiller krav til at en er bevisst gevinstmulighetene. Hvordan enhetene disponerer spart tid vil være et lokalt ansvar. For UiBs arbeid med effektivisering og gevinstrealisering blir det likevel viktig å følge opp hvordan de samlede effektene blir. Fokus på effektivisering og reduksjon i teknisk-administrative stillinger må derfor gjelde hele organisasjonen og ikke begrenses til deler av den. I 2019 er det derfor lagt opp til å inkludere fakultetenes effektiviseringstiltak og – resultater i en samlet oppfølging.

Tiltak for avbyråkratisering og effektivisering - Fakultetene

UiB har i tillegg til effektiviseringskuttene også innført strategikutt. Dette er kutt i budsjettene til fakultetene som er ment å gi mer handlingsrom for styret og ledelsen inn mot realisering av strategiske satsinger ved UiB. Strategi-kuttene har utgjort årlige kutt i budsjettammen fra 1,2% til 1,5% i perioden.

Universitetets finansieringsmodell gjennom rammefinansiering gir fakultetene stor grad av selvstendighet i budsjettforvaltningen. I tråd med dette har det i stor grad vært opp til det enkelte fakultet/avdeling hvordan de har håndtert kuttene i sine respektive budsjetter og planer. Dette er i tråd med UiBs styringsmodell, som gir fakultetene myndighet til selv å bestemme hvordan de ønsker å løse dette. I oppfølgingen har flere fakultet vurdert kuttene i større grad vurdert kuttene som generelle rammekutt, heller en spesifikke kutt knyttet til administrasjon. Dette gjelder særlig i starten av perioden.

Alle fakultetene har imidlertid satt i gang tiltak for økt effektivisering. I tillegg jobber fakultetene med å øke inntektsgrunnlaget gjennom økte bidrags og oppdragsinntekter (BOA), utnyttelse av studieplasser og økt gjennomstrømming i studieprogrammene.

Fakultetene har imidlertid ikke hatt måltall for reduksjon av antall ansatte. I stedet trekkes følgende effektivitetsindikatorer fram som mål på fakultetenes evne til å tilpasse seg kuttene:

- Antall vitenskapelig tilsatte i forhold til administrativt tilsatte
- Antall studenter per vitenskapelig ansatt
- Antall studiepoeng per student

Dette er for øvrig samme indikatorer som det rapporteres på i universitetets årsrapport. Basert på data fra DBH har det de siste årene vært en økning både i BOA inntekter, studiepoeng og studenter per vitenskapelig tilsatt, men forholdet mellom vitenskapelig og adm/tekniske stillinger har vært relativt stabilt.

Tabell 1. Effektivitetsindikatorer UiB

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Studenter per vitenskapelig stilling	7,0	7,0	7,3	7,4	7,5	7,5
Studiepoeng per vitenskapelig stilling	294,5	285,7	301,7	302,7	315,4	316,3
Vitenskapelige per adm/teknisk	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5	1,6
BOA(tall i 1000) per vitenskapelige stilling	341,8	364,4	394,1	385,1	402,8	402,0

Revisjonens merknader

Revisjonens generelle hovedinntrykk er at både fakultetene og sentraladministrasjonen *har jobbet og jobber kontinuerlig med tiltak som kan bidra til økt effektivisering, både i form av kostnadsreducerende tiltak og tiltak som kan forenkle og bedre kvaliteten i tjenestene.*

For fakultetene har gode måleparametere for måling av effektivitet. Det pekes likevel på at Det humanistiske fakultet synes å ikke har kommet like langt som de to andre fakultetene i forhold til å oppnå økt effektivisering gjennom å sentralisere økonomi- og HR-funksjonene til fakultet.

For sentraladministrasjonen pekes det på to viktige forbedringsmuligheter. For det første vises det til at arbeidet med sentralisering av oppgaver har visse innkjøringsproblemer. For det andre vises det til at det ikke er noen klar metodikk for hvordan man skal indentifisere og prioritere oppgaver som kan fjernes, uten at dette går på bekostning av tjenestene.

I oppfølgingen av enhetene peker revisjonen på viktigheten av klare føringer fra ledelsen vedrørende strategi og oppfølging. Det understrekes samtidig viktigheten av at gevinst av innsparing ved fakultetene bør bli værende ved fakultetene. Revisjonen viser videre til manglende målekriterier/ rapportering og oppfølging av effektiviseringstiltakene gjennom egne rapporter.

BOTT samarbeidet trekkes fram som et viktig arbeid for økt effektivitet og samkjøring i sektoren. Samtidig vises det til at erfaringsutveksling på tvers av avdelinger og fakultet, bør systematiseres på en bedre måte.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Staten har i revisjonsperioden 2015-2018 tatt ut om lag 88 mill. kroner fra UiBs budsjett gjennom det såkalte ABE- kuttet (105 mill. kroner i perioden 2015-2019). For UiB blir det viktig å hente inn igjen dette kuttet primært gjennom effektivisering slik regjeringen forventer. Dette er bakgrunnen for ambisjonen om nedgang i antall ansatte i sentraladministrasjonen.

Samtidig må det tas hensyn til at nye løsninger fører til at arbeidsoppgaver flyttes mellom nivåene og stiller krav til at en er bevisst gevinstmulighetene. Fokus på effektivisering og reduksjon i teknisk-administrative stillinger må derfor gjelde hele organisasjonen og ikke begrenses til deler av den. I 2019 er det derfor lagt opp til å inkludere fakultetenes effektiviseringstiltak og resultater i en samlet oppfølging.

Signalene fra regjeringen er at det forventes en videreføring av ABE kuttene i årene framover. Generelt vil dette kreve fokus på effektivisering for å opprettholde omfanget av dagens virksomhet og rigge seg for nye oppgaver.

ABE kuttene fastsettes basert på hele UiBs virksomhet, noe som gjør det utfordrende å videreføre hele kuttet til den administrative virksomheten. Reduksjon i administrative stillinger vil derfor være et av flere tiltak for økt effektivitet. Andre tiltak er å utnytte ressursene på en mer effektiv måte slik at man får mer aktivitet ut av hver krone. Fakultetenes måleparametere for effektivitet vil være gode indikatorer på om UiB makter en slik omstilling.

Samtidig vil fokus på tiltak for realisere økte inntekter gjennom økt BOA aktivitet og økning studiepoengproduksjon kunne kompensere for redusert grunnbevilgning og ikke minst skape grunnlag for omstillingsevne og vekst ved UiB. Det har derfor vært en prioritert oppgave å øke slike inntekter, jf. styresak 105/18.

I arbeidet med å tilpasse seg nye rammebetingelser som følge av årlige ABE- kutt foreslås virksomheten derfor målet langs følgende parametere:

- Økte BOA inntekter
- Forholdstall faglige/administrative stillinger
- Antall studenter per faglige ansatt
- Antall studiepoeng per student

Det er samtidig viktig at effektivitet ikke går på bekostning av kvalitet hverken i utdanning, forskning eller de administrative tjenestene.

Det legges opp til halvårlige rapporter til Styret om utviklingen innenfor disse parametrene.

03.04.2019/Steinar Vestad

Revisjonsprosjekt

Delprosjekt Nr 2018/04: Tiltak avbyråkratisering og effektivisering

Utkast rapport: 01.02.2019


Endelig rapport: 13.02.2019



Til: Universitetsdirektøren
ved UiB

Kopi til: Sekretariat for universitets-
ledelsen

Fra: Jan Roger Hånes,
PricewaterhouseCoopers AS

Sign: 

pwc

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
1 Introduksjon	3
Bakgrunn	3
Formål og omfang	3
Revisjonsperiode og revisjonsteam	3
Gjennomført arbeid.....	3
Avgrensning.....	3
Rapport og rapportstruktur.....	4
Vedlegg.....	4
2 Innledning og bakgrunn.....	5
3 Oppsummering	6
4 Generelle observasjoner og anbefalinger	11
5 Sentraladministrasjonen – observasjoner og anbefalinger	15
6 Det samfunnsvitenskaplige fakultet (SV) – observasjoner og anbefalinger.....	18
7 MatNat – observasjoner og anbefalinger	20
8 Det Humanistiske fakultet (HF) – observasjoner og anbefalinger .	22
Vedlegg 1 – Symboler.....	25

1 Introduksjon

Bakgrunn

PricewaterhouseCoopers (PwC) har gjennomført en internrevisjon vedrørende effektivisering og avbyråkratisering. Internrevisjonen er gjennomført med utgangspunkt i revisjonsplanen for internrevisjonen for 2017/2018 og planleggingsmemo «Effektivisering og avbyråkratisering», som er godkjent av UiB.

Formål og omfang

Formål og omfang er definert i revisjonsplan vedtatt av styret for 2017-2018.

Internrevisjonen har hatt spesiell fokus på de tiltak fakultetene og enhetene har iverksatt for å møte kravene til avbyråkratisering, effektivisering og innsparing av kostnader i perioden 2015-2018, slik disse er gitt i form av reduksjon i grunnbevilgning fra Kunnskaps- departementet og fra sentralt hold ved UiB.

Internrevisjonen har gjennomgått og evaluert:

- fakultetenes planer og tiltak for å håndtere effektiviseringskuttet, herunder
 - hvordan er håndtering av kuttet reflektert i f.eks. fakultetenes budsjetter, strategi og planer
 - hvilke målekriterier som er benyttet
 - gjennomgå konkrete planer for iverksettelse av tiltak
 - hvordan dette er fulgt opp både fra fakultetene og fra sentralt hold
- planer og tiltak iverksatt av sentraladministrasjonen, herunder
 - hvordan er håndtering av kuttet reflektert i f.eks. budsjetter, strategi og planer
 - hvilke målekriterier som er benyttet
 - gjennomgå konkrete planer for iverksettelse av tiltak

Revisjonsperiode og revisjonsteam

Internrevisjonsprosjektet ble gjennomført i desember 2018 – januar 2019.

Revisjonsteamet fra PwC har bestått av Jan Roger Hånes, Olav Høsøien og Siri Lohne.

Gjennomført arbeid

Observasjoner med tilhørende anbefalinger er beskrevet i seksjon 3-8. Vår rapport er basert på arbeidsmøter med representanter for de ulike enhetene, samt gjennomgang av innhentet dokumentasjon. Tabellen nedenfor viser en oversikt over ansatte som har vært involvert i internrevisjonsprosjektet.

Enhet	Navn / stilling
Det humanistiske fakultet (HF)	<ul style="list-style-type: none">• Jørgen Magnus Sejersted, Dekan• Kim Ove Hommen, fakultetsdirektør• Annhild Fetveit, seksjonssjef
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MatNat)	<ul style="list-style-type: none">• Helge K. Dahle, Dekan• Elisabeth Müller Lysebo, fakultetsdirektør
Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV)	<ul style="list-style-type: none">• Jan Erik Askildsen, professor og dekan• Alette Gilhus Mykkeltvedt, fakultetsdirektør• Wenche Førre, ass. direktør
Sentraladministrasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Tore Tungodden, assisterende direktør• Steinar Vestad, seniorrådgiver• Per Arne Foshaug, økonomidirektør

Avgrensning

Revisjonsprosjektet er avgrenset til områder som nevnt ovenfor og enheter i tabellen ovenfor.

Rapport og rapportstruktur

Vi har i vår gjennomgang hatt fokus på å identifisere forbedringsområder som vi mener vil kunne gi nyttige anbefalinger og innspill i den videre prosessen med å forbedre og videreutvikle UiBs internkontroll på dette området. UiB må selv vurdere de foreslåtte anbefalingene med hensyn til kost/nytte-effekt.

Vår rapport er delt inn som følger:

- Oppsummering av hovedobservasjoner og konklusjon på overordnet nivå
- Bakgrunn og statistikk knyttet til revisjonstemaet
- Detaljrapport som viser detaljerte observasjoner og anbefalinger for hvert av revisjonsområdene

Oversikt over mottatt dokumentasjon

Vi har mottatt følgende dokumentasjon

- *Sentraladministrasjonen*
 - Budsjettramme 2019 SV, MatNat og HF
 - Oppstilling rammetall
 - Utvikling inntekter og årsverk 2015-2018
 - m.m

- *HF*
 - Budsjettforslag for 2018 og 2019
 - Oppf. av bemanningsplan ved HF
 - Prosjektrapport Reorganisering av time- og eksamensplan ved HF
 - m.m
- MatNat*
 - Budsjett tildelingsbrev 2015-2018
 - MatNat omstillingsprosess
 - m.m
- *SV*
 - Strategi SV 2016-2022
 - Budsjettforslag 2019
 - Rekrutteringsmodell
 - m.m.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Symboler

2 Innledning og bakgrunn

Effektiviseringskutt

Regjeringen innførte i 2015 en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform. Bakgrunnen for dette var at regjeringen ønsket å bygge sin politikk på en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser ved å stille klare krav om mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger. Kravet gjelder alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet. Fra 2015 til 2018 ble Universitetet i Bergen (UiB) pålagt et effektiviseringskutt (*) på 81,5 MNOK kroner fra Kunnskapsdepartementet.

(*) Effektiviseringskutt, dette er kutt som UiB har fått i sin grunnbevilgning, første gang i 2015. Totalt utgjorde kuttet kr. 81,5 mnok for denne perioden. Dette kuttet er fordelt på det enkelte fakultet /enhet ved UiB i det årlige budsjett-tildelingsbrevet fra ledelsen. Dette kuttet har utgjort om lag 0,5% av den årlige budsjettrammen for fakultetene, Universitetsbiblioteket og Universitetsmuseet og 2% for administrasjonen, IT og EIA i perioden.


UiB har i tillegg til effektiviseringskuttene også innført strategikutt. Dette er kutt i budsjettene til fakultetene som er ment å gi mer handlingsrom for styret og ledelsen inn mot realisering av strategiske satsinger ved UiB. Strategi-kuttene har utgjort årlige kutt i budsjettrammen fra 1,2% til 1,5% i perioden.


Signalene fra regjeringen er at det forventes en videre nedgang i grunnbevilgningene i årene som kommer. Generelt vil dette kreve fokus på effektivisering ved UiB for å opprettholde omfanget av dagens virksomhet og rigge seg for nye oppgaver. Fokus på tiltak for realisere økte inntekter gjennom økt BOA aktivitet og økning i antall studenter på de respektive studieprogrammene og økt studiepoengproduksjon per semester per student vil kunne kompensere for redusert grunnbevilgning og ikke minst skape grunnlag for omstillingsevne og vekst ved UiB.


3 Oppsummering

Risikovurdering: Middels	Vurdering av internkontroll:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering:			
<p>Nedenfor følger en oppsummering av våre hovedobservasjoner og anbefalinger. For mer detaljer viser vi til punkt 4-9.</p> <p>Sentraladministrasjonen og fakultetene som omfattes av revisjonen, har iverksatt en rekke tiltak som har bidratt til å møte effektiviseringskuttene. Dette er både kostnadsreducerende tiltak, tiltak som kan øke inntektene, samt tiltak som kan bidra til å øke kvaliteten på de tjenester som leveres.</p> <p>Generelt</p> <p><i>Samarbeid med andre universiteter og høyskoler</i></p> <ul style="list-style-type: none">• UiB samarbeider med andre universiteter, høyskoler og enheter innen sektoren, blant annet med tiltak som vil kunne bidra til mer kostnadseffektive løsninger. Eksempler på dette BOTT-samarbeidet og Unit (Direktoratet for IKT og fellestjenester for høyere utdanning og forskning). <p>Forbedringsområder</p> <p>Vi har også avdekket en del forbedringsområder:</p> <p><i>Føringer fra ledelsen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Det ble i perioden 2015-2016 ikke gitt spesielle føringer fra ledelsen på hvordan effektiviseringskuttene skulle gjennomføres på fakultets- og instituttnivå. Det var først i budsjettdokumentet for 2017 at det ble presisert at fakultetene måtte bedre kostnadskontrollen og ikke øke antall stillinger før det var balanse i regnskapet og underskuddet dekket inn. Frem til og med 2017 var det en felles oppfatning at kuttene skulle møtets med reduksjon i kostnader, primært i form av reduksjon i antall årsverk. I 2018 og 2019 ble det gitt ytterligere føringer fra ledelsen i budsjettdokumentet ved at effektivisering må også kunne ses på inn mot områder for å skape vekst, og nevner at investeringer for å skape vekst vil være en viktig driver i effektiviseringsarbeidet. <p><i>Målekriterier / rapportering og oppfølging</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Det har perioden 2015-2018 ikke vært etablert formelle KPI-er (måleparametre) fra ledelsens side for å måle effekten av iverksatte tiltak. Det har heller ikke vært krav til rapportering av iverksatte tiltak og oppfølging av disse fra ledelsens side. <p><i>Erfaringsutveksling på tvers av fakulteter og avdelinger</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Det har slik vi forstår det vært noe erfaringsutveksling mellom fakultetene via dekan og direktørmøtene, men dette har ikke vært satt i system.			

Risikovurdering: Middels	Vurdering av internkontroll:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering:			
Sentraladministrasjonen			
<i>Hovedinntrykk</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Det er vårt inntrykk at Sentraladministrasjonen har jobbet og jobber kontinuerlig med tiltak som kan bidra til økt effektivisering, både i form av kostnadsreducerende tiltak og tiltak som kan forenkle og bedre kvaliteten i tjenestene. 			
<i>Reduksjon i antall årsverk</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Hovedtiltaket for å klare effektiviseringskuttet i Sentraladministrasjonen har vært å redusere antall årsverk med netto 50 årsverk i perioden 2017-2020, fortrinnsvis gjennom naturlig avgang, og man mener at man er i rute for å klare dette. 			
<i>Digitalisering / effektiv utnyttelse av IT-systemer</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Det pågår og har pågått mange prosjekter knyttet til digitalisering ved UiB. Mange av disse prosjektene krever investeringer i forkant, men forventes å bidra til mer effektive løsninger. Eksempler på dette er Digital eksamen og automatisering av arbeidet med godkjenning av reiser og utlegg. 			
<i>Prosjekt Tjenesteutvikling</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse med at sentraladministrasjonen ved UiB flytter inn i “nytt” bygg, har man satt i gang Prosjekt tjenesteutvikling som vi pågår fra høsten 2018 til 2021. Prosjektet har som formål å etablere gode og hensiktsmessige arbeidsplasser i “nytt” bygg og videreutvikle tjenestene i sentraladministrasjonen, slik at de er best mulig tilpasset UiBs behov. 			
<i>Sentralisering av tjenester</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Sentralisering av Mastergrad-opptak og sentralisering av tjenester knyttet til NAV-permisjoner / sykerefusjon er tiltak som forventes å gi en effektiviseringseffekt også for fakultetene. 			
Forbedringsområder			
<i>Sentralisering av oppgaver</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Fakultet for kunst, musikk og design har outsourcet en rekke administrative oppgaver som f.eks. økonomi/regnskap til sentraladministrasjonen. Det er regulert gjennom en tjenesteavtale. Det har slik vi forstår det vært en del innkjøringsproblemer, noe som blant annet skyldes avvik mellom forventninger og leverte tjenester. 			
<i>Oppgaver som kan tas bort</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • UiB har også fokus på å identifisere oppgaver som kan tas bort uten at dette går ut over kvaliteten i tjenestene. Enkeltoppgaver er avvirket, men det er ikke etablert noen klar metodikk for hvordan man skal identifisere og prioritere disse oppgavene. 			

Risikovurdering: Middels	Vurdering av internkontroll:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering:			
<p>Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV)</p> <p><i>Hovedinntrykk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er vårt inntrykk at SV har jobbet og jobber kontinuerlig med tiltak som kan bidra til økt effektivisering, både i form av kostnadsreducerende tiltak og tiltak som kan øke inntektene samt bedre kvaliteten i tjenestene. <p><i>Tiltak for å øke inntektene</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • SV har i perioden hatt fokus på å øke inntektene blant annet gjennom, økt deltakelse i eksterntfinansierte prosjekter, økt studentgjennomstrømming, etablering av nye studieplasser - satsing på IKT og MCB samt gjennom nye tjenester/oppdrag som Media Norge og CET. <p><i>Kostnadsreducerende tiltak / tiltak for å bedre kvaliteten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • SV har i tillegg hatt fokus på å etablere mest mulig effektive administrative støttetjenester, og har gjennomført en rekke tiltak i denne forbindelse, herunder sentralisering av økonomi- og HR funksjoner, etablert gode rutiner for økonomioppfølging samt tatt i bruk nye og mer effektive systemer. • Ved rekruttering til administrative stillinger har SV lagt sterk vekt på å heve kompetansen slik at disse i større grad kan jobbe tettere på og gi bedre støtte til prosjektene og dermed bidra til å øke inntektene. • I forbindelse med at ansatte slutter eller går av med pensjon er det blitt vurdert om noen oppgavene disse har utført kan flyttes etter kuttes. <p>Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MatNat)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er vårt inntrykk at MatNat har jobbet og jobber kontinuerlig med tiltak som kan bidra til økt effektivisering, både i form av kostnadsreducerende tiltak og tiltak som kan øke inntektene samt bedre kvaliteten i tjenestene. <p><i>Tiltak</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • MatNat har i perioden 2015 – 2018 gjennomført en rekke tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Sentralisering av sentralisering av økonomifunksjonen og HR-funksjonen, styrking av forskningsadministrative ressurser, sentralisert LaBIT, bortsaldering og forenkling av oppgaver, tiltak som kan skape økt vekst i BOA samt tiltak som kan øke studenttallet og bedre studentgjennomstrømmingen. 			

Risikovurdering: Middels	Vurdering av internkontroll:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering:			
<ul style="list-style-type: none"> MatNat har med dette hatt fokus på å: <ul style="list-style-type: none"> oppnå en økt kvalitet i tjenestene i form av økt profesjonalisering, dele på oppgavene slik at man blir mindre sårbar, bygge kapasitet for å skape og møte vekst i BOA samt dreie organisering mot områder som gir vekst i form av nye studieplasser, flere studenter og økt studentgjennomstrømning. 			
Det humanistiske fakultet (HF)			
<i>Hovedinntrykk</i>			
<ul style="list-style-type: none"> HF har i perioden 2015-2018 har gjennomført flere tiltak for å møte effektiviseringskuttene, herunder en betydelig nedbemanning samt tiltak for å bedre studiekvalitet og øke andelen eksternfinansiering. Det er på tross av dette likevel vårt inntrykk at HF ikke har kommet like langt som de to andre fakultetene i forhold til å oppnå økt effektivisering gjennom å sentralisere økonomi- og HR-funksjonene til fakultet. Det er imidlertid planlagt en rekke initiativer fremover som kan bidra til økt effektivisering, både i form av kostnadsreduserende tiltak og tiltak som kan øke inntektene samt bedre kvaliteten i tjenestene. 			
<i>Økning i BOA-inntektene</i>			
<ul style="list-style-type: none"> HF har som mål å øke BOA-inntektene og har i budsjettet for 2019 økt disse fra 53 MNOK i 2018 til 80 MNOK for 2019. 			
<i>Økt studentgjennomstrømning</i>			
<ul style="list-style-type: none"> HF vil iverksette tiltak for å øke studenttallet og gjennomstrømningen av studenter. Av andre tiltak nevnes flytting undervisningskapasitet / ressurser fra programmer med få studenter til programmer med mange studenter. 			
<i>Andre tiltak</i>			
<ul style="list-style-type: none"> HF trekker frem andre områder som man kan øke inntektene til fremover, og spesifikt nevnes etter- og videre-utdanning HF ønsker videre styrke fagmiljøene og vri virksomheten mer mot de områdene som sikrer økonomien. 			
<i>Prosjekt HF2018</i>			
<ul style="list-style-type: none"> HF startet i 2016 et prosjekt, Prosjekt HF2018, som skulle arbeide med å gjennomgå og revidere studieprogramporteføljen. kartlegging og tiltak for å bruke de vitenskapelig ansatte mest mulig effektivt. Ambisjonene for prosjektet var i utgangspunktet knyttet til revidering av studieprogrammene, men dette møtte sterk motstand og resultatet ble mer en revidering av emneporteføljen med blant annet en betydelig reduksjon i antall emner og mere bruk av fellesemner. Dekanaten har planer om å evaluere HF2018 i løpet av våren 2019. 			

Risikovurdering: Middels	Vurdering av internkontroll:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering:			
<p>Forbedringsområder Vi har også identifisert en del forbedringsområder:</p> <p><i>Organisering av administrative ressurser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> HF har en fakultetsadministrasjon på ca. 30 årsverk som rapporterer til fakultetsdirektør. Fire institutter og to sentra har til sammen ca. 50 årsverk som rapporterer til instituttledelse. En utfordring for HF er at de administrative ansatte på instituttene rapporterer til instituttledelsen. Dette medfører at sentral ledelse ved fakultetet ikke har samme styringsadgangen som kan gi større rom for samarbeid og deling av arbeidsoppgaver sammenlignet mot en sentral ressurspool ved fakultet. <p><i>Samlokalisering - spredt bygningsmasse.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> HF er lokalisert i flere bygg som er spredt over et forholdsvis stort område. Dette kan være utfordrende mht daglig samarbeid med andre kollegaer i samme funksjon samt medføre høye intern husleiekostnader. Slik vi forstår det er det under vurdering å bygge et nytt bygg for å huse HF fakultetet. 			

4 Generelle obeservasjoner og anbefalinger

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalinger
4-1	● Høy prioritet	<p>Føringer fra ledelsen Effektiviseringskuttene ble som nevnt kommunisert gjennom det årlige budsjettokumentet for UiB med fordeling av prosent og kronebeløp til de ulike fakultetene og avdelingene.</p> <p>Kuttene i bevilgningene ble som nevnt ovenfor, fordelt på de ulike enhetene. Kuttene ble i perioden 2015 - 2018 i hovedsak kommunisert gjennom budsjett-tildelingsbrevene fra ledelsen til fakultetene og avdelingene som en reduksjon i grunnbevilgningen i prosent og kroner med referanse til regjeringens effektiviseringskutt som gjaldt hele den statlige sektor.</p> <p>Det ble i perioden 2015-2016 ikke gitt spesielle føringer fra ledelsen på hvordan kuttene skulle gjennomføres på fakultets- og instituttnivå. Det har således vært opp til det enkelte fakultet/avdeling hvordan de har håndtert kuttene i sine respektive budsjetter og planer. Dette er i tråd med UiBs styringsmodell, som gir fakultetene myndighet til selv å bestemme hvordan de ønsker å løse dette.</p> <p>I 2017 ble det presisert i budsjettokumentet at fakultetene måtte bedre kostnadskontrollen og ikke øke antall stillinger før det oppnås balanse og underskuddet er dekket inn.</p> <p>I 2018 ble det gitt ytterligere føringer fra ledelsen i budsjettokumentet ved at man drøfter at effektivisering også må kan omfatte tiltak for å skape vekst, og nevner at investeringer for å skape vekst vil være en viktig driver i effektiviseringsarbeidet. Dette innbefatter blant annet å se på hvor man skal bruke ressurser for å skape høyere inntekter fremover, og skisserer en modell for investering og gevinster ved effektivisering over tid. Implisitt i dette ligger det en forventning om å effektivisere daglig drift og bruke mer ressurser på å</p>	<p>Føringer fra ledelsen Det er viktig at det også fremover kommuniseres at kuttene kan løses på flere måter og at handlingsrommet kan variere fra fakultet til fakultet og fra avdeling til avdeling.</p> <p>Det mest hensiktsmessige er å gjennomføre tiltak som bidrar til økte inntekter og således fokuserer på potensialet hos de respektive fakulteter og avdelinger. Dette må gjerne ses i sammenheng med flere forhold slik som effektivisering av kjernevirksomhet, vurdering av organisasjonsform og rapporteringslinjer, rekruttering av rette personer, naturlig avgang med mer.</p> <p>Det er videre viktig å få frem at en eventuell reduksjon i driftskostnadene vil bli igjen på fakultetene, og kan benyttes til andre aktiviteter.</p>

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalinger
		<p>skape høyere inntekter gjennom økt studentgjennomstrømning og antall studenter, så vel inn mot økt BOA inntekter.</p> <p>Måten effektiviseringskuttene ble kommunisert gjennom tildelingsbrevene de første par årene 2015-2016, gjorde at det synes å ha vært en generell oppfatning at dette har vært ensbetydende med reduksjon i antall årsverk. Først i tildelingsbrevene for 2017 ble det presisert at effektiviseringskutt ikke nødvendigvis kun trenger å bety en reduksjon av kostnader (primært nedbemanning) med påfølgende reduksjon i aktivitetene, men at de også kan finansieres via økning i inntektene og besparelser som følge av kvalitetsforbedring uten at det går ut over aktiviteten ved det enkelte fakultet / avdeling. Dette ble gjerne enda klarere i budsjettokumentene for 2018.</p> <p>Vi har også forstått det slik at effektivisering og arbeidet rundt dette i økende grad i 2017 og 2018 har stått på agendaen i ulike fora i samhandlingen mellom fakulteter og ledelse, slik at dette oppleves å være forankret som et viktig tema i økonomistyringen og handlingsrommet for UiB og tilhørende fakulteter/avdelinger.</p>	
4-2	● Høy prioritet	<p>Målekriterier / rapportering og oppfølging Det har perioden 2015-2018 ikke vært formelle KPI-er (måleparametre) for å måle effekten av iverksatte tiltak. Det har heller ikke vært noen rapportering fra fakultetene/avdelingene til ledelsen ved UiB på hvilke tiltak som er iverksatt og resultatene av disse. Dette gjør at det har vært vanskelig for ledelsen ved UiB å følge opp om det er iverksatt nødvendige tiltak for å møte kuttene.</p> <p>I 2019 legges det opp til å inkludere fakultetenes effektiviseringstiltak og resultater i en samlet oppfølging. Fakultetene vil i 2019 følges opp særskilt på forholdet mellom teknisk-administrative stillinger og vitenskapelige stillinger.</p>	<p>Målekriterier / rapportering og oppfølging</p> <p><i>Rapportering og oppfølging</i> Som nevnt legges det i 2019 opp til oppfølging av resultatene av kuttene med spesiell fokus på forholdet mellom teknisk-administrative stillinger og vitenskapelige stillinger. Dette gjelder både rapportering fra institutt til fakultet og videre fra fakultet til universitetsledelsen.</p> <p>Det er viktig at dette måltallet følges opp, at eventuelle avvik mellom budsjetterte og faktiske måltall forklares og at det iverksettes nødvendige tiltak ved behov.</p> <p><i>Målekriterier</i> Det kan være en utfordring å finne klare objektive målekriterier, blant annet som følge av at organisasjonen og rammebetingelsene er i stadig endring. Det kan komme nye studieprogrammer, BOA-inntektene kan variere fra år til år,</p>

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalinger
			<p>flytting av oppgaver medfører ikke nødvendigvis flytting av personell osv.. Dette gjør det utfordrende å etablere klare målekriterier.</p> <p>Vi vil likevel anbefale UiB å vurdere å også følge opp andre målekriterier i tillegg forholdet mellom teknisk-administrative stillinger og vitenskapelige stillinger. Av andre målekriterier som kan være aktuelle er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling i inntektene i forhold til antall ansatte. • Gevinstrealisering i forbindelse med implementering av Nye systemer / oppgradering av eksisterende systemer. Eksempler på dette kan være effekt av innføring av nytt reiseregningssystem, digital eksamen (Inspira). Slik vi har forstått har UiB nå fått på plass metodikk for måling av gevinstrealisering. Det er derfor viktig at mål for gevinstrealisering inngår i alle prosjekter av en viss størrelse fremover og at resultatene rapporteres etter at prosjektet er ferdig. • Måle utvikling i gjennomstrømming av studenter. Økt gjennomstrømming vil medføre økte inntekter. • Budsjetterte og realiserte BOA-prosjekter - antall og kroner. • Antall fylte studieplasser pr. program mot budsjett. <p>Målingene kan f.eks. vise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utvikling over tid • sammenligning mot andre fakulteter • sammenligning mot andre universiteter, f.eks. via NSD database (Database for statistikk om høyere utdanning). <p>Alternative måleparametere vil også kunne gi økt fokus på at også økning i inntektsgrunlaget vil bidra positivt i forhold til effektiviseringskuttene.</p>

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalinger
4-3	● Høy prioritet	<p>Samarbeid med andre universiteter og høyskoler Av andre tiltak som vil kunne bidra til mer kostnadseffektive løsninger er samarbeid innenfor sektoren. Et eksempel på dette er f.eks. BOTT-samarbeidet og Unit (*) (Direktoratet for IKT og fellestjenester for høyere utdanning og forskning.)</p> <p>(*) Unit utfører i dag tjenester og oppgaver på vegne av universiteter og høyskoler, samt helse- og instituttsektoren, blant annet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studieadministrative systemer og tjenester (FS- Felles studentsystem) • Samordning av opptak ved universiteter og høyskoler • Forskningstjenester og forskningsstøtte • Tjenester for digitalt læringsmiljø • Innkjøpstjenester og administrative støttesystemer • Andre løsninger som gjør kunnskap tilgjengelig og bidrar til digitalisering 	<p>Samarbeid med andre universiteter og høyskoler Det vil være hensiktsmessig at UiB er sterkt involvert i dette samarbeidet slik at sentrale fellesprosjekter som f.eks. utvikling og implementering av nye systemer i størst mulig grad ivaretar UiB og andre universiteters behov på en best mulig måte.</p>
4-4	● Høy prioritet	<p>Erfaringsutveksling på tvers av fakulteter og avdelinger Det har slik vi forstår det vært noe erfaringsutveksling mellom fakultetene via direktørmøtene, men dette har ikke vært satt i system.</p> <p>Med tanke på at de ulike fakultetene har iverksatt ulike tiltak for å møte effektiviseringskuttene og at noen av fakultetene har kommet lenger enn andre i forhold til dette, kan det være nyttig å utveksle erfaringer og diskutere hvilket tiltak som kan iverksettes.</p>	<p>Erfaringsutveksling på tvers av fakulteter og avdelinger Vi vil anbefale at det etableres fora der nøkkelpersoner fra de ulike fakultetene møtes for å utveksle erfaringer samt diskutere tiltak som kan bidra til økt effektivisering og økt kvalitet i tjenestene som leveres.</p>

5 Sentraladministrasjonen – observasjoner og anbefalinger

Sentraladministrasjonen har i perioden 2015-2018 iverksatt en rekke initiativer for kunne møte kravene til effektiviseringskutt. Vi nevner i denne sammenheng:

Reduksjon i antall årsverk

Hovedtiltaket for å klare effektiviseringskuttet i Sentraladministrasjonen har vært å redusere antall stillinger og fortrinnsvis gjennom naturlig avgang. I forbindelse med budsjettfordelingen for 2017 ble det etablert rammetall for årsverk for avdelingene i Sentraladministrasjonen. Målet var en reduksjon på netto 50 årsverk i perioden 2017-2020. Dette skulle skje ved at rammetallet reduseres med 60 årsverk, hvorav 10 årsverk skulle fordeles tilbake til prioriterte formål. Reduksjonen skulle fortrinnsvis skje gjennom naturlig avgang, men man ser at det kan bli utfordrende å ta ut hele effekten i reduksjon av antall årsverk. Det har vært regelmessig oppfølging i ledermøtene på dette i perioden 2017-2018.

I tillegg til en plan for reduksjon av årsverk, ser man også at fokus på andre tiltak som kan effektivisere virksomheten vil være viktig for å levere gode tjenester til brukerne som samsvarer med brukernes behov. Dette er tiltak som potensielt treffer hele UiB.

Digitalisering / effektiv utnyttelse av IT-systemer

Det pågår og har pågått mange prosjekter knyttet til digitalisering ved UiB. Mange av disse prosjektene krever investeringer i forkant, men forventes å bidra med mer effektive løsninger. Eksempler på dette er Digital eksamen og automatisering av arbeidet med godkjenning av reiser og utlegg.

UiB har også etablert et eget RPA-team (Robotiseringsteam) som skal jobbe med å “robotisere” (automatisere) prosesser. Dette arbeidet skjer i samarbeid med UiT og NTNU, og vil kunne bidra til både mer effektive prosesser og kvalitetsforbedring.

Prosjekt Tjenesteutvikling

I forbindelse med at sentraladministrasjonen ved UiB flytter inn i “nytt” bygg, har man satt i gang Prosjekt tjenesteutvikling som vi pågår fra høsten 2018 til 2021. Prosjektet som er et samarbeid med AFF og Mellomrom Arkitekturpsykologi, har som formål å etablere gode og hensiktsmessige arbeidsplasser i “nytt” bygg og videreutvikle tjenestene i sentraladministrasjonen, slik at de er best mulig tilpasset UiBs behov.

Sentralisering av tjenester

Sentralisering av Mastergrad-opptak og sentralisering av tjenester knyttet til NAV-permisjoner / sykerefusjon er tiltak som forventes å gi en effektiviseringseffekt også for fakultetene.

Vi har også identifisert en del forbedringsområder:

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalte forbedringspunkter
5-1	🔴 Medium prioritet	<p>Sentralisering av oppgaver UiB jobber videre med å identifisere oppgaver som kan sentraliseres for å løse oppgaver for fakultetene mer effektivt og med god kvalitet. Dette vil kunne bidra til at fakultetene / instituttene i større grad kan ha mer fokus på sin kjernevirksomhet.</p> <p>Det er i budsjettet for 2019 innarbeidet 3 tiltak som man håper vil ha en positiv effekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentralisert masteropptak: fakultetene trekkes i rammen i 2020 og 2021 • Sentralt refusjonsteam: midler til stillinger trekkes i 2019-budsjettet • Digital tilsettingsprosess: ingen omfordeling av ressurser <p>Disse tiltakene vil treffe alle enhetene ved UiB, og er forventet å gi UiB effektiviseringsgevinster.</p> <p>Et annet eksempel på sentralisering av oppgaver er Fakultet for kunst, musikk og design, der en rekke administrative oppgaver som f.eks. som f.eks. økonomi/regnskap er outsourcet til sentraladministrasjonen. Dette er regulert gjennom en tjenesteavtale mellom Sentraladministrasjonen og fakultetet. Det har slik vi forstår det vært en del innkjøringsproblemer, noe som skyldes avvik mellom forventninger og leverte tjenester. Sentralt i vurderingen av hvilke tjenester som kan være aktuelle for sentralisering vil gjerne være avhengig i hvilken grad disse tjenestene krever faglig nærhet. Jo mindre krav til faglig nærhet, jo mer aktuelle er oppgavene for sentralisering.</p>	<p>Sentralisering av oppgaver Det er viktig å etablere klare og tydelige tjenesteavtaler, slik at partene har en klar og tydelig forståelse av hvilke tjenester som skal leveres til enhver tid og roller og ansvar.</p> <p>I prosess med kartlegging av oppgaver som kan sentraliseres til Sentraladministrasjonen er det viktig å involvere brukerne både med hensyn til type og omfang tjenester som kan sentraliseres. I en slik prosess vil det også være viktig at man utarbeider analyser som viser om sentraliseringen er økonomisk lønnsom totalt sett samtidig som kvaliteten i tjenestene opprettholdes.</p> <p>Dette vil bidra til klare rammer og forankring blant de ansatte, noe som er en viktig forutsetning for å lykkes med sentraliseringen av oppgaver.</p>

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalte forbedringspunkter
5-2	● Høy prioritet	<p>Oppgaver som kan tas bort UiB har også fokus på å identifisere oppgaver som kan tas bort uten at dette går ut over kvaliteten i tjenestene. Eksempler på dette reduksjon i antall utfaktureringer, og man har også hatt en kritisk gjennomgang av dupliserte kontrolloppgaver. Fokus i en slik tilnærming bør være brukernes behov, slik at oppgaver som gir best mulig leveranse for brukerne prioriteres, og nedprioritering og avvikling av andre oppgaver realiseres.</p> <p>Enkeltoppgaver er avviklet, men det er ikke etablert noen klar metodikk for hvordan man skal identifisere og prioritere disse oppgavene..</p>	<p>Oppgaver som kan tas bort Det vil kunne være utfordrende å identifisere disse oppgavene, og det bør derfor etableres en modell med mest mulig klare kriterier som kan brukes i denne sammenheng.</p> <p>Dette vil kreve at man ser på dagens prosesser og leveranser med friske øyne for å identifisere oppgaver som kan tas bort eller eventuelt effektiviseres. En Lean-basert tilnærming med sterkt brukerperspektiv kan være et utgangspunkt.</p> <p>For å lykkes i en slik prosess er det viktig at brukerne involveres i prosessen. Et kontinuerlig fokus på forbedring forankret i en Lean tankegang vil være kunne viktig for å bygge en kultur for kontinuerlig fokus på endring og effektivisering.</p>

Fakultetene

6 Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV) – observasjoner og anbefalinger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV) har ikke innarbeidet effektiviseringskuttene spesifikt i sine budsjetter i perioden 2015-2018, og det har ikke vært noen rapportering til UiBs ledelse på dette. Dette har heller ikke vært noe krav fra ledelsen ved UiB i perioden.

De årlige kuttene har ikke vært opplevd som dramatiske fra SVs side. Dette som følge av at fakultetet hatt en forholdsvis god økonomi i perioden, noe som blant annet skyldes at fakultetet har iverksatt flere tiltak for å øke inntektene og redusere kostnadene i perioden, samt bedre kvaliteten på de tjenestene som leveres.

Tiltak for å øke inntektene

SV har i perioden hatt fokus på å øke inntektene blant annet gjennom:

- økt deltakelse i eksterntfinansierte prosjekter
- økt student-gjennomstrømning, noe som bidrar til økt grunnbevilgning og resultatmidler. Fakultetet har i denne forbindelse blant annet iverksatt tiltak for å styrke trivsel og læring for studentene, herunder gjort grep for å integrere nye studenter ved fakultetet. Eksempler på dette er:
 - tiltak for å ta i mot nye studenter på en ordentlig måte, slik at de raskt finner seg til rette ved UiB
 - bedre oppfølging av studentene
 - samt etablering av mentorordninger for å få flere studenter til å gjennomføre studiene innen normert tid.
- etablering av nye studieplasser - satsing på IKT og MCB
- nye tjenester/oppdrag: Media Norge og CET

Dette fokuset har medført en økning inntektene som har kompensert for effektivitetskuttene.

Kostnadsreducerende tiltak / tiltak for å bedre kvaliteten

SV har i tillegg hatt fokus på å etablere mest mulig effektive administrative støttetjenester, og har gjennomført en rekke organisatoriske endringer og andre tiltak i denne forbindelse, herunder

- sentralisering av økonomi- og HR-funksjoner.
- fakultetet har jobbet mye med å etablere gode rutiner for økonomioppfølging i tillegg til at man har tatt i bruk nye og mer effektive systemer, noe som har bidratt til økt kvalitet og effektivitet.
- ved rekruttering til administrative stillinger, har SV lagt sterk vekt på å heve kompetansen slik at de nyansatte i større grad enn tidligere kan jobbe tettere på og gi bedre støtte til prosjektene og dermed bidra til å øke BOA-inntektene.

- i forbindelse med at ansatte slutter eller går av med pensjon er det blitt vurdert om noen oppgavene disse har utført kan flyttes etter kuttes. Spesielt avgang knyttet til førstelinjetjenester er ikke blitt erstattet og disse oppgavene er i stor grad blitt absorbert inn i eksisterende stillinger eller tatt bort. Fokus på ansettelser har vært inn mot fagnære stillinger.

Målekriterer

Foruten den tradisjonelle oppfølgingen av regnskap mot budsjett, har fakultet også hatt fokus på oppfølging og utvikling i andre måleparametere som:

- antall vitenskapelig ansatte i forhold til administrativt ansatte
- antall studenter pr. vitenskapelig ansatte
- antall studiepoeng per student

Dette er etter vår mening gode måleparametre som gjør det mulig å sette konkrete måltall, følge opp eventuelle avvik i forhold måltallene og iverksette nødvendige tiltak.

7 MatNat – observasjoner og anbefalinger

MatNat har ikke innarbeidet effektiviseringskuttene spesifikt i sine budsjetter i perioden 2015-2018. Det har ikke vært noen rapportering eller oppfølging fra UiBs ledelse på dette. Dette har heller ikke vært noe krav fra ledelsen ved UiB. MatNat har i perioden 2015-2018 iverksatt en rekke tiltak.

Utviklingsprosjekt

I 2015 startet MatNat et administrativt utviklingsprosjekt (omstillingsprosess) der de overordnede målene for prosjektet ble definert slik:

- MN-fakultetet skal ha en robust og dynamisk administrativ bemanning og organisering.
- Prosjektet skal legge til rette for effektiv administrativ ressursutnyttelse og størst mulig grad av fullført saksbehandling på ett nivå.
- Rett kompetanse og motiverte medarbeidere skal ha særskilt fokus.

Dette resulterte blant annet i følgende tiltak:

- Styrking av forskningsadministrative ressurser
- Sentralisering av økonomifunksjonen og HR-funksjonen (medført reduksjon i 2 årsverk) for bedre å kunne styre og koordinere tjenesteproduksjonen på instituttnivå.
- Sentralisert LaBIT noe som har medført flytting av 2 årsverk til IT-avdeling.
- Bortsaldering av oppgaver. Et eksempel på dette er at MatNat har forenklet prosess for opptak av postdoktor og stipendiat, fra 2 til 1 komiteer.

Dette er i tråd med fakultetets strategi for perioden 2016-2022, hvor det har vært sentralt å fokusere på tiltak som gjør MatNat rigget for vekst gjennom robuste og kvalitative gode administrative tjenester.

I forbindelse med vurdering og gjennomføring av tiltak har MatNat utvekslet erfaringer med MatNat ved UiO, som har vært gjennom en tilsvarende prosess.

Andre tiltak – tiltak fra sentralt hold

En del av de tiltakene som er iverksatt fra sentralt hold og som forventes å bidra positivt i forhold effektivisering og kvalitet i tjenestene, er sentralisering av Mastergrad-opptak og sentralisering av tjenester knyttet til NAV-permisjoner / sykerefusjon. Det samme gjelder for tiltak som iverksettes som en del av UiBs digitaliseringsstrategi.

Fokusområder

MatNat har videre hatt og har fokus på å:

- oppnå en økt kvalitet i tjenestene i form av økt profesjonalisering
- oppnå en mer robust organisering som også evner å ta unna vekst.
- dele på oppgavene slik at man blir mindre sårbar.
- bygge kapasitet for å møte vekst i BOA, herunder økt antall forskningsadministrativt ansatte med fokus på BOA.
- Skape vekst i ekstern forskningsfinansiering, noe som også er reflektert i fakultetets strategi for perioden 2016-2022.
- dreie organisering mot områder som gir vekst i form av nye studieplasser, flere studenter og økt studentgjennomstrømming. MatNat har også tatt en del administrative grep med hensyn oppfølgingstiltak og krav om tidsfrister for gjennomføring av studier. MatNat har i tillegg økt kravene til matematikk-karakterer

på søkere fra i videregående (R2-krav), noe som har medført færre søkere i samordnet opptak ca (- 10%), men som man håper at dette på sikt vil bidra til at flere fullfører studiene innen normert tid. Det fremgår også av MATNats strategi for perioden 2016-2022 at fakultetet har som mål å styrke læringsmiljøet basert på god oppfølging og sosial trivsel, dvs. å legge forholdene bedre til rette for studentene blant annet gjennom etablering av mentorordninger, faglige og sosiale tiltak, etablering av handlingsplaner for studentene for å sikre bedre at studenter og PH.D-kandidater fullfører studiene på normert tid.

- Ikke øke antall administrative ansatte.

Målekriterer

Foruten den tradisjonelle oppfølgingen av regnskap mot budsjett, har fakultet også hatt fokus på oppfølging og utvikling i andre måleparametre som:

- antall vitenskaplig ansatte i forhold til administrativt ansatte.
- antall studenter pr. vitenskaplig ansatte.
- antall studiepoeng per student pr studieår

Dette er etter vår mening gode måleparametre som gjør det mulig å sette konkrete måltall, følge opp eventuelle avvik i forhold måltallene og iverksette nødvendige tiltak.

8 Det Humanistiske fakultet (HF) – observasjoner og anbefalinger

Det humanistiske fakultet (HF)

Det humanistiske fakultet (HF) har ikke innarbeidet effektiviseringskuttene spesifikt i sine budsjetter i perioden 2015-2018, og det har ikke vært noen rapportering til UiBs ledelse på dette. Dette har heller ikke vært noe krav fra ledelsen ved UiB i perioden.

Rammevilkårene for HF vært preget av utfordringer med økonomien som følge av nedgang i BOA-inntektene og nedgang i student-tallene, også før 2015 da effektiviseringskuttene startet. HF måtte derfor iverksette flere tiltak for å bedre økonomien før disse kuttene startet, herunder tiltak for å redusere antall vitenskapelig ansatte og tilhørende administrativ ansatte. Dette skjedde med basis i en nedbemanningsplan, og medførte at HF i perioden 2015 til 2018 nedbemannet vitenskapelig stab med 12 førstestillinger og administrativ stab med ca. 8,5 årsverk ved avganger/turnover. HF har også iverksatt en rekke andre tiltak i perioden 2015-2018. Vi nevner i denne sammenheng:

- Prosjekt for sømløs saksbehandling i mellom HR-seksjonen og administrasjonskonsulentene.
- Prosjekt for effektivisering av timeplanleggingen ved HF
- HF som UiB pilot for effektivisering av studieplanarbeidet i samarbeid med Studieadministrativ avdeling. HF som UiB pilot for utvikling av Kognitiv Studieveileder – HUBRO.
- Prosjekt for å samle, standardisere og tilgjengeliggjøre av alle rutiner på studiefeltet (utarbeiding av egen Wiki)
- Eget prosjekt for standardisering og forbedring av informasjon for nyansatte
- Fokus på standardisering av budsjettarbeid, prosjektveiledning og økonomirapporter

Det er på tross av dette likevel vårt inntrykk at HF ikke har kommet like langt som de to andre fakultetene i forhold til å oppnå økt effektivisering gjennom å sentralisere økonomi- og HR-funksjonene til fakultet.

HF har vil fremover blant annet ha fokus på følgende tiltak:

Økning i BOA-inntektene

HF har som mål å øke BOA-inntektene og har i budsjettet for 2019 økt disse fra 53 MNOK i 2018 til 80 MNOK for 2019, noe som er en betydelig økning. Det er spesielt innen EU- og NFR-finansierte økningen vil komme. Dette vil i større grad stille krav til at forskere og fagmiljøer oppmuntres til å søke på denne type prosjekter. HF vil videre styrke fagmiljøene og vri virksomheten mer mot disse områdene.

Økt studentgjennomstrømning

Et annet mål er å øke studenttallet og gjennomstrømningen av studenter. Det har de siste årene vært et stigende antall studenter, men studiegjennomstrømningen har ikke vært like god og ligger lavere sammenlignet med flere andre fakulteter ved UiB, men ligger etter det vi får opplyst på nivå med HF-fakulteter andre steder i landet. HF har som mål å øke denne. For å oppnå dette, vil HF sette i verk flere tiltak, herunder mer kollokvieundervisning, ha mer fokus på lektorutdanningen der frafallet er stort, blant annet som følge av at det er mye praksisarbeid.

Av andre tiltak nevnes flytting av undervisningskapasitet / ressurser fra programmer med få studenter til programmer med mange studenter.

Andre tiltak

HF trekker frem andre områder som kan øke inntektene til fremover, og spesifikt nevnes etter- og videre-utdanning, f.eks. for lektorutdanningen. UiB vil ansette fagdirektør for lektorutdanning for å bidra til dette.

HF vil våren 2019 starte et prosjekt for å lage en ny økonomimodell for HF. Dette for å effektivisere økonomiprosessene og synliggjøring av resultatansvar og incentiver.

Prosjekt HF2018

HF startet i 2016 et prosjekt, Prosjekt HF2018, som skulle arbeide med å gjennomgå og revidere studieprogramporteføljen inkludert kartlegging og tiltak for å bruke de vitenskapelig ansatte mest mulig effektivt. Ambisjonene for prosjektet var i utgangspunktet knyttet til revidering av studieprogrammene, men dette møtte sterk motstand og resultatet ble mer en revidering av emneporteføljen med blant annet en betydelig reduksjon i antall emner og mere bruk av fellesemner. Dekanaten har planer om å evaluere HF2018 i løpet av våren 2019.

Internrevisjonen har ikke gått nærmere inn på status på gjennomføringen av disse tiltakene.

Målekriterier

Foruten den tradisjonelle oppfølgingen av regnskap mot budsjett, har fakultet også hatt fokus på oppfølging og utvikling i andre måleparametre som:

- antall vitenskapelig ansatte i forhold til administrativt ansatte som har utviklet seg positivt i perioden fra 20,6% (administrative) mot 18,8 % i 2018. HF har her et mål på en fordeling mellom administrativt ansatte og vitenskapelige ansatte på 20/80.
- antall studenter pr. vitenskapelig ansatte.
- antall studiepoeng per student




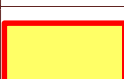

Dette er etter vår mening gode måleparametre som gjør det mulig å sette konkrete måltall, følge opp eventuelle avvik i forhold måltallene og iverksette nødvendige tiltak.

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalte forbedringspunkter
8-1	● Høy prioritet	<p>Organisering av administrative ressurser HF har en fakultetsadministrasjon på ca. 30 årsverk som rapporterer til fakultetsdirektør. Fire institutter og to sentra har til sammen ca. 50 årsverk som rapporterer til instituttledelse.</p> <p>En utfordring for HF er de administrativt ansatte som rapporterer til instituttledelsen. Dette gjør at ledelsen ved fakultetet ikke har samme styringsadgangen sammenlignet med en sentral ressurspool. En sentral ressurspool som er mer underlagt sentral ledelse, kan etter vår mening gi større rom for samarbeid og utvikling av den enkelte ansatte samt prioritering og deling av arbeidsoppgaver ved fakultetet.</p>	<p>Organisering av administrative ressurser Vi anbefaler at HF ser på denne styringsstrukturen og vurderer om det er mulig å sentralisere økonomi og HR på fakultetsnivå.</p> <p>Dette kan bidra til at kompetansen ved fakultetet samles, slik at man får et større miljø som kan bidra til bedre kvalitet, samhandling og fleksibilitet, f.eks. i forbindelse med sykdom og ferieavvikling.</p>

#	Prioritet	Observasjon	Anbefalte forbedringspunkter
8-2	● Høy prioritet	Samlokalisering - spredt bygningsmasse. HF er lokalisert i flere bygg som er spredt over ert forholdsvis stort område. Dette kan være utfordrende med hensyn til daglig samarbeid med andre kollegaer i samme funksjon samt medføre høye interne husleiekostnader. Slik vi forstår det er det under vurdering å bygge et nytt bygg for å huse HF fakultetet. Dette vil kunne legge til rette for mer effektiv samhandling.	Samlokalisering - spredt bygningsmasse. En samlokalisering vil antagelig medføre tettere dialog og rom for bedre samhandling og dermed økt effektivisering. Dette synes fornuftig og vil kunne bidra til å videreutvikle administrative prosesser og bedre samhandlingen.

Vedlegg 1 – Symboler

Evaluering av internkontroll

Grad	Forklaring
	Tilfredsstillende. Internkontrollen møter generelt akseptable standarder.
	Tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men det er identifisert noen forbedringsområder.
	Behov for forbedringer - Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men bør forbedres.
	Behov for forbedringer – Internkontrollen møter under tvil akseptable standarder og det er identifisert flere forbedringsområder.
	Ikke tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt ikke minimum akseptable standarder. Kritiske kontroller er ikke på plass og tap kan oppstå uten å bli oppdaget.

Risikovurdering

Risiko	Forklaring
Høy	Risikoen er klassifisert som lav, medium eller høy, og reflekterer områdets risiko for at UiB ikke skal nå sine mål
Medium	
Lav	

Utvikling

Utvikling	Forklaring
↗	Positiv trend siden forrige gjennomgang
→	Uendret trend siden forrige gjennomgang
↘	Negativ trend siden forrige gjennomgang

Prioritet

Prioritet	Forklaring
❶ Høy prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres umiddelbart. Anbefalingen har kritisk betydning for risikoen i revidert enhet.
❷ Medium prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres så snart som mulig. Anbefalingen har moderat betydning for risikoen i revidert enhet.
❸ Lav prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres, men det er ikke tidskritisk. Anbefalingen har i mindre grad betydning for risikoen i revidert enhet.