



Arkivsaksnr.:
2018/7998

Dokumentdato:
17.02.2023

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
23/23

Møtedato:
09.03.2023

UiB Tjenesteutvikling – program for utvikling av universitetets felles administrative tjenester og Nygårdsgaten 5 som fellesbygg for administrasjonen.

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- [Styresak 134/18, Prosjekt tjenesteutvikling - rehabilitering av Nygårdsgaten 5](#)
- [Styresak 88/19 Rehabilitering av Nygårdsgaten 5 - visjon for en helhetlig administrasjon og plan for byggeprosjekt](#)
- www.uib.no/tjenesteutvikling

Saken gjelder:

Universitetets faglige virksomhet er avhengig av en fremtidsrettet administrasjon med tjenester som støtter opp om faglig virksomhet og som er basert på brukerbehovene til ansatte og studenter. Universitetet etablerte i 2018 programmet [UiB Tjenesteutvikling](#) for å styrke administrasjonens kompetanse og evne til å arbeide innovativt og mer utforskende med tjenester til universitetets kjernevirksomhet. Som utgangspunkt for programmet ble det etablert et felles målbilde for administrative tjenester. Visjonen for programmet er helhetlige administrative tjenester som utvikles med behovene til studenter og ansatte i sentrum. Programmets gjennomføring av kompetansetiltak og fasilitering innen smidige utviklingsmetoder har også vært relevant for flere fagmiljøer ved UiB, og programmet bidrar nå også i arbeidet med pilotinstituttene innenfor [UiB Framtid](#)-prosjektet.

Som del av programmet samlokaliseres de fellesadministrative avdelingene i totalrehabiliterede Nygårdsgaten 5. Prosjektet er gjennomført i UiB-regi og vil være ferdig rehabilitert høsten 2023. Bygget støtter opp om nye arbeidsformer i administrasjonen og gir helt nye muligheter for bedre samordning av tjenester på tvers av fagområder.

I saken gis styret en orientering om UiB Tjenesteutvikling og om Nygårdsgaten 5.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret tar saken om UiB Tjenesteutvikling og samlokalisering av fellesadministrasjonen i Nygårdsgaten 5 til orientering.

Tore Tungodden
fung. universitetsdirektør

17.02.2023/Kathrine Thorsen/Kari Fuglseth

Vedlegg:

1. Saksframstilling:

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
23/23

Møtedato:
09.03.2023

Arkivsaksnr.:
2018/7998

UiB Tjenesteutvikling – program for utvikling av universitetets felles administrative tjenester og Nygårdsgaten 5 som fellesbygg for administrasjonen.

I 2018 etablerte universitetsledelsen programmet UiB Tjenesteutvikling for å bidra til økt fornyelse av de administrative tjenestene med formål å støtte best mulig opp om primær oppgavene innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling. Programmet har som visjon å legge til rette for en administrasjon som arbeider helhetlig og brukernært uavhengig av hvilket nivå tjenestene løses på. Universitetets faglige virksomhet er i kontinuerlig endring og utfordrer administrasjonen på å videreutvikle sine basistjenester og raskere tilrettelegge for nye og innovative tjenester tilpasset endrede faglige behov. Universitetet er avhengig av en fleksibel og endringsdyktig administrasjon i årene som kommer og UiB Tjenesteutvikling bidrar til å stimulere og utvikle administrasjonens endringskapasitet og støtte til kjernevirksomheten.

Universitetets nye strategi 2023 - 2030 setter tydelige ambisjoner for UiB som organisasjon og arbeidsplass. Den nye strategien vektlegger blant annet at alle ansatte ved UiB skal ha muligheter for å møte endringer i arbeidsmetoder, teknologi og samfunn. UiB Tjenesteutvikling skal støtte opp om de nye ambisjonene i strategien og vil forsterke arbeidet med å realisere disse ambisjonene.

Som rammer for arbeidet i programmet har fakultetene og fellesadministrasjonen utviklet et felles målbilde for hele universitetsadministrasjonen. Målbildet svarer godt til ambisjonene i universitetets nye strategi og vektlegger blant annet følgende;

- å utvikle lett tilgjengelige tjenester med studenter og ansatte i sentrum
- å vektlegge kvalitet, gjennomføring og effektivitet i utvikling, drift og forvaltning
- å fungere som en kompetent, lærende og helhetlig administrasjon

UiB Tjenesteutvikling fungerer som en driver for å arbeide smidigere, brukernært og effektivt med utviklingsprosjekter. Programmet bidrar til en utforskende tilnærming til oppgaver som skal løses slik at tjenester kan innrettes på nye og innovative måter. En gjennomgående premiss er å bidra til kompetanse og økt handlingsrom for de ansatte heller enn å jobbe etter helt presist definerte mål og strukturelle endringer. Programmet jobber gjennom kompetanseheving, innføring av nye arbeidsmetoder og kulturbyggingsaktiviteter.

Organisering og aktiviteter

Programmet er organisert med en bredt sammensatt styringsgruppe med representanter fra ledelsen, fagforeningene, vernetjenesten og ulike fagmiljøer ved UiB. Et eget sekretariat med ressurser fra ulike deler av organisasjonen driver det operative arbeidet i programmet. I oppstart av programmet ble det innhentet ekspertise fra eksterne konsulenter, men programmet har nå bygget opp egen spisskompetanse og bruken av konsulenter er betydelig

redusert. Programmet har gjennom ulike kompetanseutviklingstiltak etablert en gruppe ressurspersoner fra store deler av administrasjonen som kan bistå enheter og prosjekter ved hele UiB i bruk av smidig og effektiv prosessgjennomføring. I det følgende beskrives kjerneaktivitetene i programmet.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er et viktig innsatsområde og hovedvekten er innføring av metoder som bidrar til mer brukernære, effektive og smidige prosesser. Samlet har om lag 400 ansatte deltatt på ulike kompetansehevingstiltak i regi av programmet. Dette utvikler administrasjonens tilnærming til problemløsning og prosjektgjennomføring, og en rekke prosjekter er realisert basert på smidige utviklingsmetoder.

Et eget [Tjenesteinnovasjonsprogram](#) tilbyr årlig administrativt ansatte i hele organisasjonen. I programmet etableres tverrgående team som får grundig opplæring i Design Thinking-metodikk og som arbeider med relevante problemstillinger for UiB.

Programmet tilbyr også kompetanseheving gjennom ulike [«pop – up» verksteder](#), som er korte og spissede utviklingsverksteder i ny arbeidsmetodikk som når mange deltakere. I tillegg arrangeres det ulike kurs innen Design Sprint og i brukerreisemetodikk.

I samarbeid med forskere på NHH har programmet også utviklet [Start Smart](#) som er en metode for effektiv oppstart i team og grupper. Forskning underbygger at grupper som investerer i slike metoder er mer effektive og opplever mindre samarbeidsutfordringer. Start Smart – metodikken er implementert bredt på UiB, etter hvert også i forskergrupper og blant studentene.

Støtte til utviklingsprosesser og kreativ problemløsning

UiB Tjenesteutvikling fasiliterer også prosesser for utvikling av konkrete administrative tjenester. Fellesnevneren er arbeidsformer som sikrer en innovativ og brukernær tilnærming. Løsningsforslag blir utviklet på kortere tid og det sikres at brukerbehov fra ansatte og studenter er lagt til grunn for prosessen. Universitetsbiblioteket er ett av en rekke eksempler på avdelinger som innførte metodene på et tidlig tidspunkt og som har skapt verdi for UiB for eksempel gjennom arbeid for tilgjengeliggjøring av forskningsdata og med utvikling av kurs i digital kildekritikk. Et annet eksempel er støtte i en utviklingsprosess for den administrative ledelsen ved Det humanistiske fakultet. Formålet er å levere mer helhetlige administrative tjenester på fakultetet for å styrke den faglige virksomheten. Gjennom arbeid med brukerinnsikt i ulike roller i faglig linje fornyes kunnskapen om forventninger til administrasjonen. Programmet bistår fakultetet i oppfølgingen gjennom forbedringsarbeid knyttet til forskningsnær støtte, studieadministrasjon og økonomioppfølging. HF-fakultetet benytter også egne ansatte med kompetanse fra tjenesteinnovasjonsprogrammet i arbeidet.

Programmet gir også støtte til utviklingsprosesser i den faglige virksomheten som gjennom [UiB FRAMtid](#), prosjektet som arbeider for å bedre rammevilkårene for forskning på UiB. Fagmiljø ved flere av fakultetene har fått bistand til løfte fram og dele dypere innsikt i ansattes utfordringer i arbeidshverdagen, og gitt innsikt i hvilke muligheter som kan iverksettes for å gi rom for mer sammenhengende forskningstid. Programmet har gjennomført intervjuer med de vitenskapelig ansatte også fasilitert fellessamlinger for instituttene. Dette danner grunnlag for ulike tiltak som skal prøves ut i fagmiljøene knyttet til strukturelle, kulturelle og individuelle forhold.

Kulturbygging

I en stor organisasjon med tjenesteleveranser fra flere nivåer i administrasjonen er også kulturbygging et viktig innsatsområde. UiB Tjenesteutvikling vektlegger tiltak som bidrar til å vende perspektivene i de ulike delene av administrasjonen for å øke innsikten i roller og oppgaver på tvers av nivåer og fagområder. Programmet legger blant annet til rette for [jobbskygging](#), der ansatte følger en kollega for få bedre forståelse for hverandres problemstillinger og fagfelt. Tiltaket har fått svært positiv evaluering og bidrar til å styrke nettverk og kommunikasjon i administrasjonen.

Programmet bidrar også i lederutviklingen i administrasjonen med vekt på å styrke samarbeid og kunnskapsutveksling i lederlinjen. Felles samlinger for ulike ledernivå i fellesadministrasjonen og ved fakultetene bidrar til bedre forståelse for ulike ansvarsområder og til tettere samarbeid når det gjelder prioritering av innsatsområder i administrasjonen.

Programmet har også ansvar for prosessen knyttet til utvikling av nye Nygårdsgaten 5 som vil samle 450 ansatte i fellesadministrasjonen ved UiB i et moderne kontorbygg fra høsten 2023. Siden oppstarten i 2018 har programmet fasilitert omfattende prosesser for konseptutvikling for kontorarealene i bygget og sikret kontinuerlig medvirkning fra de ansatte.

Nygårdsgaten 5 samler fellesadministrasjonen ved UiB

Universitetsstyret vedtok i 2019, sak 88/19, en total rehabilitering av Nygårdsgaten 5 til et moderne og fleksibelt kontorbygg for UiBs fellesadministrative avdelinger. Universitetets fellesadministrasjon har i lengre tid vært spredt på en rekke ulike bygg på Nygårdshøyden og dagens lokaler legger ikke til rette for nye arbeidsformer eller for tjenester som krever tettere og smidigere samarbeid mellom ulike fagområder.

Rehabilitering av Nygårdsgaten 5 blir realisert gjennom Universitetets eiendomsselskap, Nygårdshøyden Eiendom AS (NEAS), som ble etablert i 1999 gjennom Meltzerfondet. På slutten av 1990-tallet hadde universitetet økende arealbehov og innledet dialog med Bergens Tidende om kjøp av bygget i Nygårdsgaten 5. UiB fikk ikke midler over statsbudsjettet til å kjøpe bygget, men fikk av Stortinget tillatelse til å leie bygget gjennom et eiendomsselskap. NEAS lånefinansierte kjøp av bygget og med selskapet som eier kunne UiB gjennomføre byggeprosjektet med egne midler.

I arbeidet med dagens rehabilitering av Nygårdsgaten 5 er det oppnådd gode lånebetingelser i DnB med bakgrunn i sikkerheten som ligger i NEAS sin leieavtale med UiB. I tillegg er det oppnådd «Grøntlån-betingelser» på bakgrunn av det ferdige rehabiliterede byggets BREAM-score og høye miljøprofil. Dette er DnB sitt første grønne eiendomstilknyttede næringslån i Bergen.

Husleien fra universitetet til NEAS er beregnet til en rent kostnadsbærende leie som skal dekke renter, avdrag, og forsikring. Det legges opp til en 25 års annuitetsprofil på nedbetaling av lånet, og om lag 50% av lånet er sikret på 10 års basis. Det er inngått gunstige avtaler om rentesikring som gir en stabil og forutsigbar leie. Drifts- og vedlikeholdskostnader er UiBs ansvar.

Prosjektet blir gjennomført som en totalentreprise med Brødrene Ulveseth AS som entreprenør. NEAS er byggherre med universitetet som solidaransvarlig. Eiendomsavdelingen ved UiB har prosjektledelsen. I forkant av byggestart er det gjennomført

samspillsfase med entreprenør for å optimalisere løsninger og redusere risiko i prosjektet. Rehabiliteringen gjennomføres innenfor fastsatt kostnadsramme (P50, 476MNOK) og følger planlagt framdrift med innflytting i september 2023. Fellesadministrasjonen frigjør arealer tilsvarende 5500 kvm. ved flytting til Nygårdsgaten 5 og arbeidsplassene er innenfor statens arealnorm på 23 kvm.

Prosjektet har en høy miljøprofil med Breeam Very Good nivå og stort fokus bærekraft. Før oppstart ble et bredt spekter av bygningskomponenter kartlagt og demontert for gjenbruk i andre bygg og kunst i bygget tilsvarende 20 tonn trapperomsvegger er tatt ned og remontert i byggets nye storsal.

I byggefase er det tatt ut 6000 tonn avfall, hvorav 5000 tonn stål og betong. Sorteringsgraden er på 98%. I arbeidsarealene vil 95% av møblene være gjenbruk og i tillegg er det gjenbruk av tekniske installasjoner og materialer. Det blir etablert boss-sug anlegg i nedgrav plan 1 med sortering av matavfall, restavfall plast og papir. Prosjektet har hatt sterkt fokus på etisk handel og ingen negative avvik er avdekket. Det ferdige bygget vil ha et forventet redusert energiforbruk på minimum 50% og primært bruke egenprodusert og fornybar energi. Det er lagt 650 m² solceller på taket som vil stå for ca 5% av strømforbruket. I byggets 1 etasje etableres det en stor sykkelparkering med tilhørende garderobeanlegg for gående-/syklende.

Bygget er innrettet for å støtte opp om nye arbeidsmetoder og gir bedre grunnlag for sterkere samarbeid på tvers av fagområder når 450 ansatte fra ulike avdelinger samlokaliseres. Avdelingene har arbeidet frem tilpassede arbeidsplasskonsepter gjennom grundige prosesser. Resultatet er fleksible arealer, med hovedvekt av arbeidsplasser i landskap, og god dekning av multirom og samhandlingsarealer. Det er lagt stor vekt på medvirkning fra de ansatte når det gjelder innretningen på arbeidsarealer og fellesarealer gjennom medbestemmelsesfora, et eget brukerutvalg og gjennom de ansattes aktive deltakelse i prosjektet. Det er gjennomført spørreundersøkelse, intervjuer, verksteder i tillegg til ulike prosesser på avdelingene. I januar har over 300 ansatte vært på befaringer i bygget.

I den siste fasen før innflytting planlegges avdelingenes bruk av arealene og det er stort fokus på potensial og synergier som kan tas ut gjennom felles lokalisering og tettere samarbeid. I tillegg til arbeidsplasser for fellesadministrasjonen, vil bygget bestå av ulike fellesarealer som vil være tilgjengelige for hele UiB. Kaféen i bygget vil være åpen for alle og ha en utadrettet profil, IT-avdelingens brukerstøtte vil ha egne lokaler i bygget, og det er tilrettelagt for gjestearbeidsplasser for besøkende.

I byggets første etasje utvikles det en moderne læringsarena, bestående av ulike læringsrom, støtterom, møterom og storsal med plass til rundt 120 mennesker. Arealene skal blant annet romme deler av UiBs etter- og videreutdanningsaktivitet som har behov for fleksible læringsarealer. I tillegg er etasjen godt tilrettelagt for konferanser og seminarer, tjenesteutviklingsaktiviteter og opplæringstiltak for ansatte fra hele UiB. Læringsarenaen vil også gi en egnet arena for samarbeid med eksterne aktører om ulike arrangementer. Læringsarenaen vil driftes av et tverrgående team med ressurser fra UiB Videre, arrangementskontoret ved aulaen og IT-avdelingen.

Universitetsdirektørens kommentarer

UiB Tjenesteutvikling bidrar til økt endringskapasitet i de administrative tjenester og skal sikre en helhetlig tenkning i det administrative utviklingsarbeidet ved universitetet. Programmet må også ses i sammenheng med arbeidet med nullbasebudsjettering i fellesadministrasjonen med sikte på å utnytte de administrative ressursene mer effektivt og fleksibelt.

Gjennom kompetansetiltak, kulturbygging og lederutvikling i fellesskap med fakultetene styrkes arbeidet med helhetlige administrative tjenester. Programmet stimulerer også til økt samarbeid og nye arbeidsformer som er nødvendig for å løse administrative utfordringer universitetets ansatte og studenter står overfor.

Siden etableringen av programmet har en betydelig andel administrativt ansatte i fellesadministrasjonen, ved fakultet og institutter styrket kompetansen innen metoder for tjenesteutvikling. Programmet vil fortsette å videreutvikle nye kompetansetilbud og aktiviteter og som stimulerer til nye måter å løse administrative tjenester. Programmet vil også støtte støtte fagmiljøer som ønsker å benytte tilbudene.

Programmet har fått økende oppmerksomhet i sektoren både i Norge, men også i Norden. Programmet er presentert på nordisk konferanse og de siste månedene har UiB blant annet hatt besøk av Universitetet i Helsinki og Chalmers Tekniska Högskola i Gøteborg.

Nygårdsgaten 5 blir et fleksibelt og moderne kontorbygg som vil forsterke rammene for å arbeide videre med nye tjenesteformer og bedre samordning av administrative tjenester som i en årrekke har hatt en spredt lokalisering. Bygget er også en arena for hele universitetet der det planlegges felles aktiviteter som rettes mot ulike grupper i hele administrasjonen. Den nye læringsarenaen vil gi UiB helt nye muligheter for å gjennomføre konferanser, seminarer og etter- og videreutdanningsaktiviteter. Arenaen gir også nye muligheter for å inngå samarbeid med eksterne aktører om arrangementer som bygger opp om UiBs faglige virksomhet. Bygget er et foregangsprosjekt for UiB med tung vekt på bærekraft og som realiseres innenfor fastsatte budsjett og tidsrammer selv i en tid med betydelig vekst i materialkostnader. Byggeprosjektet vil være en modell for hvordan UiB kan planlegge og gjennomføre større rehabiliteringsprosjekt i arbeidet med å realisere masterplan for eiendom.

17.02.2023/Kathrine Thorsen/Kari Fuglseth