



**Styre:** Fakultetsstyret ved Det humanistiske fakultet

**Dato:** 09.05.2014

**Styresak:** 34/14

**Arkivsaknr:** 2012/12284-TRM

**Møtedato:** 20.05.2014

---

## Oppfølging av administrativ bemanningsplan for Det humanistiske fakultet

---

### Dokumenter i saken:

- Rapport fra Prosjektgruppen (vedlegg 1)
- Uttalelse fra styringsgruppen (vedlegg 2)
- Milepælsplan (vedlegg 3)
- Fakultetsstyresaker 58/13, 82/13, 74/12

I forbindelse med vedtak om ny HF-strategi 2012-16 (fakultetsstyresak 61/11) ble det satt i gang et arbeid med å lage en ny bemanningsplan for administrasjonen der fordeling av ansvar, arbeidsoppgaver og administrative ressurser mellom nivåene skulle vurderes. Ny bemanningsplan ble vedtatt av fakultetsstyret i november 2012. I planen ble utviklingen siden 2007 kartlagt og analysert. Arbeidet med den nye bemanningsplanen identifiserte ikke umiddelbare behov for å gjøre større endringer i etablert organisasjonsstruktur, men det ble blant annet anbefalt en videre gjennomgang med tanke på rolle- og tjenesteavklaring mellom nivåene. Det ble også identifisert et behov for å se nærmere på de administrative arbeidsprosessene og arbeidsflyten i organisasjonen, med mål om å effektivisere praksis.

Høsten 2013 nedsatte fakultetsstyret en prosjektorganisasjon med styringsgruppe og prosjektgruppe, for videre oppfølging av den administrative bemanningsplanen.

Fakultetsstyresak 58/13. Vedtak:

*Fakultetsstyret vedtar rammene for oppfølging av den administrative bemanningsplanen som beskrevet i saksforelegget og setter ned styringsgruppe og prosjektgruppe som foreslått. Dekan og fakultetsdirektør får fullmakt til å oppnevne medlemmer til gruppene.*

*Forslagene fra prosjektgruppen skal drøftes i dekanens ledergruppe før de legges frem for styringsgruppen.*

*Forslag til ansvars- og arbeidsfordeling mellom nivåene og organisering av fakultetsadministrasjonen legges frem for styret innen april 2014.*

*Forslag til plan for arbeidet med effektivisering og forenkling av administrative arbeidsprosesser legges frem for styret i juni 2014.*

Dekan og fakultetsdirektør oppnevnte høsten 2013 personer til en styringsgruppe og en prosjektgruppe. De ulike gruppene ble bredt sammensatt med representanter fra fakultets- og instituttledelser, administrasjonssjefer, seksjonssjefer/fagområdeledere, personal- og organisasjonsavdelingen og fagforeningene (vedlegg 1, kapittel 2).

Prosjektgruppen leverte sin rapport 28. april 2014 (vedlegg 1).

## Prosesen

Prosjektgruppen har hatt møter med alle instituttene/sentrene, seksjonene i fakultetsadministrasjonen og administrative nettverk. Prosjektleder har underveis i prosessen hatt status og drøftingsmøter med instituttlederne, administrasjonssjefer og med styringsgruppen. Forhandlingsutvalget ved UiB og Informasjons- og drøftingsutvalget ved HF har blitt holdt fortløpende orientert. Prosjektgruppen har i tillegg invitert inn personer med spesialkompetanse, både internt og fra annet fakultet. Forslagene som presenteres i rapporten er i basert på innspill fra alle disse aktørene.

Prosjektet har forholdt seg til reglene om omstilling ved UiB, og informasjonsplan har vært utarbeidet og fulgt opp. Prosjektet har også hatt en egen nettside.

## Prosjektgruppens rapport

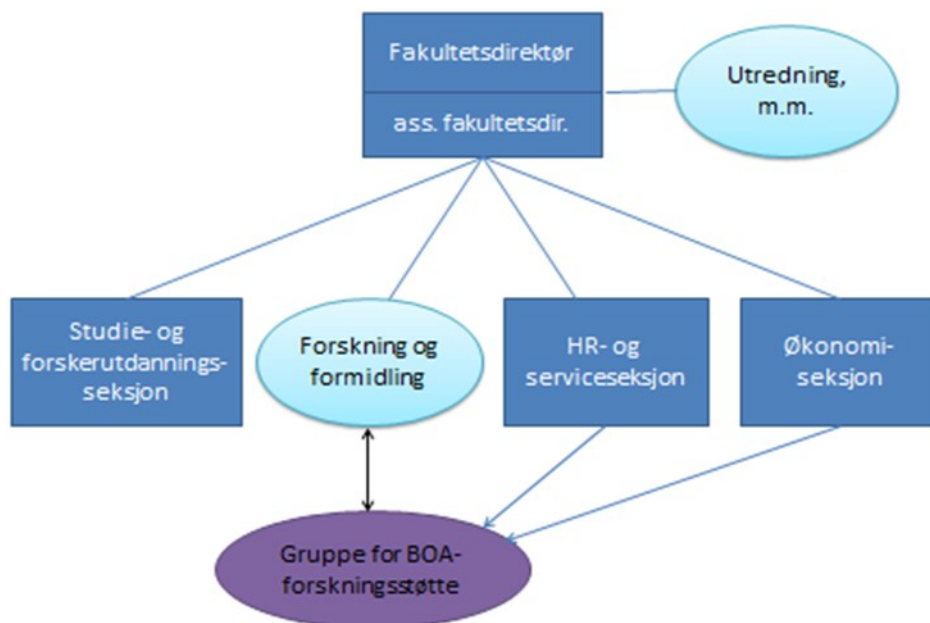
Rapporten fra prosjektgruppen er bygget opp som en identifisering av forbedringsområder og ved å foreslå tiltak som skal bidra til en forbedring. Forslagene er sortert i forhold til administrative forvaltningsområder, noen tiltak er konkrete og andre er mere prosessorienterte. Av viktige prosessorienterte tiltak kan særlig nevnes å målrette de administrative nettverkene (vedlegg 1, kapittel 10.1) og utarbeide serviceavtaler som skal fokusere på hvilke forventninger nivåene kan ha til hverandre i forhold til saksflyt og service. Et annet viktig tiltak er å opprette en «Gruppe for BOA- forskningsstøtte». Denne skal bistå både enkeltforskere og instituttledelse i forhold til eksternfinansiert virksomhet (vedlegg 1, 6-3).

Det blir nødvendig å lage en gjennomføringsplan for de foreslåtte tiltakene og implementering vil kreve et nært samarbeid mellom organisasjonsnivåene og på tvers av seksjoner. Fakultetsledelsen vil komme tilbake med en plan for prioritering og iverksetting i fakultetsstyrets septembermøte. Grunnenhetene vil bli bedt om å komme med innspill til denne prosessen.

Prosjektgruppens mandat var også å foreslå en ny organisering av fakultetsadministrasjonen. I henhold til regler for fakultetsorgan og fakultetets utfyllende regler har fakultetsdirektøren ansvaret for den daglige ledelsen av fakultetets administrasjon og skal koordinere, følge opp og utvikle administrasjonen på hele fakultetet. Det ligger derfor til fakultetsdirektørens mandat å organisere fakultetsadministrasjonen på en måte som bidrar til best mulig å støtte den faglige virksomheten. Prosjektgruppen ble likevel bedt om å foreslå en organisering av fakultetsadministrasjonen, fordi det var ønskelig å utrede en hensiktsmessig organisering i forhold til eventuelle forslag til justeringer i arbeidsdeling mellom nivåene.

Prosjektgruppen har foreslått følgende organisering av fakultetsadministrasjonen:

Figur 1 – Forslag til organisering av fakultetsadministrasjonen



Endringsforslagene er hovedsakelig at dagens heterogene sammensatte Stabsseksjon legges ned og dens funksjoner og ansatte delvis inkorporeres i andre seksjoner, eller legges i linje til fakultetsdirektør. Det betyr blant annet at administrasjon av forskerutdanningen inkluderes tettere med studieadministrasjon i en Studie- og forskerutdanningsseksjon. Dokumentsenteret og førstelinjetjeneste kobles tettere til personaladministrasjon i en egen HR- og serviceseksjon, samt at økonomi blir en egen seksjon. Se vedlegg 1, kapittel 3.3.

Som argumenter for denne modellen er det blant annet vektlagt at forskerutdanningsadministrasjon og studieadministrasjon er på fakultetsnivå naturlig hører sammen i forhold til administrativ kompetanse og oppgavelikhet. Andre ting som er vektlagt er arbeidsflyt, seksjonsstørrelser, kompetansemiljø, lederspenn m.m. Det vektlegges at seksjonsgrenser ikke skal være til hinder for et utstrakt samarbeid og god informasjonsflyt mellom seksjonene og mot instituttene.

Fakultetsstyret vedtok i forbindelse med budsjett 2014 at det kan etableres inntil to nye administrative stillinger. Prosjektgruppen gir en tydelig anbefaling om at disse to stillingene bør prioriteres mot fakultetets økonomi- og forskningsstøtte overfor instituttene.

### Styringsgruppens kommentarer

Styringsgruppen har kommentert og kommet med innspill underveis, og kommentarer og innspill er inkorporert i prosjektgruppens videre arbeid. Styringsgruppen har funnet det nyttig at prosjektet har vært så pass grundig med tanke på forankring i organisasjonen. Styringsgruppen er fornøyd med den arbeidsprosessen som ligger bak rapporten og den involvering som har funnet sted underveis i arbeidet. Styringsgruppen er samstemte i å mene

at Prosjektgruppen har levert en rapport i samsvar med gitt mandat og støtter de anbefalingene som beskrives (Se vedlegg 2)

### **Fakultetsdirektørens merknader**

Arbeidet med en administrativ bemanningsplan startet tidlig i 2012 i forbindelse med vedtak om ny HF-strategi 2012-2016. I november 2012 ble ny bemanningsplan vedtatt, etter en omfattende prosess der alle administrative ansatte ved HF ble hørt gjennom individuelle samtaler. Selv om det ikke ble identifisert behov for større endringer, ble det anbefalt en oppfølging på flere områder. Rapporten fra denne prosjektgruppen har foreslått en rekke tiltak som er lange steg i retning av å følge opp disse områdene.

Som fakultetsdirektør er jeg opptatt av at HF skal ha en administrasjon som på best mulig måte støtter opp om den faglige virksomheten og har en arbeidsflyt som fungerer godt mellom og på tvers av organisatoriske nivåer. Det styrker rapporten at prosjektgruppen i så stor grad vektlegger Vi-et når det gjelder administrative suksesskriterier og forslag til forbedringer.

Forslagene i rapporten oppleves i liten grad som radikale, men heller som realistiske forbedringsforslag som er mulige å gjennomføre med god planlegging, for eksempel over en 2 års periode. Jeg støtter opp om prosjektgruppens forslag til både organisering av fakultetsadministrasjon og i forhold til andre tiltak som skisseres. Det er likevel naturlig å forvente at det må gjøres enkelte justeringer underveis i en implementeringsfase utfra behov og ressursituasjon ved fakultetet.

Prosjektorganisasjonens brede sammensetning og prosjektgruppens involverende arbeidsmetoder har vært viktige for å kartlegge forbedringsområdene og for å kunne foreslå relevante og gode tiltak. Forslagene i rapporten framstår som gjennomdrøftede og gjennomførbare. Fagforeningene har vært gode samarbeidspartnere både i Styringsgruppen og i drøftinger i IDU og FU. I implementeringsfasen vil det være et enda større behov for involvering av både ansatte, ledelse og fagforeninger.

Det vil være et ekstra fokus på å ivareta de ansatte som i denne fasen vil oppleve å få endret sin organisasjonstilknytning og oppgaver på en slik måte at vi snakker om en omstilling. Det er allerede opprettet en positiv dialog med de få dette gjelder.

### **Forslag til vedtak:**

Fakultetsstyret tar prosjektrapporten og forslag til organisering av fakultetsadministrasjonen til orientering og berømmer prosjektgruppen for et godt og grundig arbeid.

Fakultetsstyret ber fakultetsdirektøren om å følge opp organisering av fakultetsadministrasjonen som foreslått.

Fakultetsstyret ber videre om at plan for oppfølging av tiltakene i rapporten legges frem til orientering og diskusjon i styremøtet september. Grunnenhetenes innspill til prioriteringer av forbedringsområder og tiltak legges frem som en del av saken.

Margareth Hagen  
dekan

Trine Moe  
fakultetsdirektør

# Forslag til oppfølging av den administrative bemanningsplanen ved Det humanistiske fakultet 2013 - 2016

---

## Rapport fra prosjektgruppe:

Kim Ove Hommen - ass. fakultetsdirektør (leder)

Ronald Worley - studiesjef

Susanne Ostendorf - gruppeleder personal

Annhild Fetveit - gruppeleder økonomi

Kirsten Moen - forskningsrådgiver

Siri Fredrikson - administrasjonssjef

Britt Kristin Holsen - administrasjonssjef

Stig Morten Frøiland - seniorrådgiver POA

Unni Karin Utvik - rådgiver (prosjektsekretær)

**Rapporten ble overlevert Styringsgruppen 28.04.2014**

## **Oppfølging av administrativ bemanningsplan ved Det humanistiske fakultet 2013 - 2016**

1.0 Innledning .....	2
2.0 Prosjektgruppens mandat og sammensetning .....	5
3.0 Fakultetsadministrasjonen .....	6
4.0 Studieadministrasjon.....	9
5.0 Forskerutdanningsadministrasjon .....	14
6.0 Forskningsadministrasjon .....	18
7.0 Formidlingsadministrasjon .....	23
8.0 Personaladministrasjon .....	27
9.0 Økonomiadministrasjon .....	33
10.0 Administrativ ledelse og samarbeid mellom nivåene .....	36
11.0 Justeringer i bemanningsplan .....	38
12.0 Avsluttende kommentarer .....	39
13.0 Vedlegg .....	41

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Det humanistiske fakultet (HF) var gjennom en stor omorganisering i 2007 der antall institutter ble redusert fra elleve til fem, og hele administrasjonen på institutt- og fakultetsnivå var gjennom en omstillingsprosess. Fakultetet har i tillegg ansvaret for to tverrfakultære sentre, Senter for kvinne- og kjønnsforskning (SKOK) og Senter for vitenskapsteori (SVT). Sentrene var ikke omfattet av omstillingen i 2007.

Fra 2007 har det vært en systematisk desentralisering av administrative oppgaver fra universitetet sentralt til fakultetene, for eksempel innenfor studieadministrasjon og internasjonalisering, etter- og videreutdanning, forskningsadministrasjon, personal- og økonomifeltet og web-arbeid. I tillegg har det vært en kraftig økning i bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter (BOA), og UiB har vedtatt en handlingsplan for forskerutdanningen som ved HF i stor grad følges opp av instituttene. Det er flere internasjonale arbeidstakere ved universitetet, flere komplekse personalsaker, og flere nye elektroniske systemer er tatt i bruk. Fakultetene må prioritere ressurser til disse feltene. Desentraliseringen gjenspeiles også ved at en større del av budsjettene fordeles til fakultetene på bakgrunn av resultater. Samlet sett har de administrative oppgavene på fakultets- og instituttnivå økt betydelig de siste sju årene.

I forbindelse med vedtak om ny HF-strategi 2012-16 ble det også satt i gang et arbeid med å lage en ny bemanningsplan for administrasjonen der fordeling av ansvar, arbeidsoppgaver og administrative ressurser mellom nivåene skulle vurderes. Ny bemanningsplan ble vedtatt av fakultetsstyret i november 2012 (se vedlegg 3-1). I planen ble utviklingen siden 2007 kartlagt og analysert. Denne analysen ligger som bakteppe og utgangspunkt for denne rapporten og for det videre arbeidet.

Arbeidet med den nye bemanningsplanen identifiserte ikke umiddelbare behov for større endringer i etablert organisasjonsstruktur, men det ble anbefalt en videre gjennomgang med tanke på rolle- og tjenesteavklaring mellom nivåene. Det ble også identifisert et behov for å se nærmere på de administrative arbeidsprosessene og arbeidsflyten i organisasjonen, med mål om å effektivisere praksis.

Fakultetsstyret satte høsten 2013 ned en prosjektorganisasjon for å utrede og konkretisere videre oppfølgingstiltak. Det er redegjort mer detaljert om bakgrunnen for prosjektet i fakultetsstyresak 58/13.

Våren 2014 har rektoratet ved UiB igangsatt et organisasjonsutviklingsprosjekt med utgangspunkt i fakultetenes behov for tjenester fra de sentraladministrative avdelingene (ePhorte 14/757). I tillegg har universitetsledelsen besluttet å sette ned et utvalg for å foreta en samlet gjennomgang av Griegakademiets (GA) økonomi og ressursmessige forutsetninger (ephorte 11/2691). Prosjektgruppen har i sitt arbeid

sett at ressurs- og bemanningssituasjonen ved GA oppleves som vanskelig, både grunnet enhetens egenart og sammenlignet med tilsvarende virksomhet andre steder i UH-sektoren. Begge prosjektene har potensiale til å bli viktige framtidige premissleverandører for den administrative situasjonen ved HF og bør følges tett av fakultetsledelsen. Vi mener likevel at de tiltakene som foreslås i denne rapporten, i stor grad kan og bør iverksettes så snart som mulig.

Rekkefølgen på forbedringsområder og tiltak er ikke presentert i prioritert rekkefølge, og detaljeringsnivået vil variere med hensyn til hva som allerede er gjort på området.

## 1.2 Overordnede rammer og administrative suksessfaktorer

Nasjonal [lovgivning for UH-sektoren](#) (vedlegg 3-5) og UiBs [myndighetskart](#) (vedlegg 3-4) setter viktige rammer for UiBs virksomhet, og for hva som kan delegeres mellom organisasjonsnivåene.

Universitetet i Bergen og Det humanistiske fakultet har formulert administrative målsettinger og prioriteringer i ulike strategi- og plandokumenter. Som et forsøk på å oppsummere de ulike formuleringene kan man si at Det humanistiske fakultet skal ha en profesjonell administrasjon som støtter opp om den faglige virksomheten, og som legger til rette for kvalitetssikrede og effektive arbeidsprosesser.

I tillegg til overnevnte rammer har prosjektgruppen identifisert noen overordnede administrative suksessfaktorer som vektlegges i de anbefalinger som presenteres i det videre. Disse er:

1. En etablert Vi-følelse mellom nivåer og på tvers av seksjoner
2. Realistiske og tydelige forventninger mellom nivåer og seksjoner
3. En etablert tillits- og samarbeidskultur
4. Et kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid
5. Kvalitetssikrede prosesser på alle nivåer

## 1.3 Organisasjonsstruktur og begrepsavklaringer

Universitetet i Bergen er en kunnskapsorganisasjon med en komplisert organisasjonsstruktur. Den hierarkiske organisasjonsstrukturen er supplert med matriser, og myndighet er fordelt og delegert mellom valgte og ansatte ledere, styrer, råd og utvalg, enhetlig og delt ledelse, samt administrative og faglige styringsstrukturer. UiBs myndighetskart og andre formelle styringsdokumenter hjelper oss et stykke på vei, men det er fremdeles både rom og behov for lokale løsninger på mange områder.

Administrative støttefunksjoner er i stor grad organisert etter administrative fagområder, og både ressurser og spesialistkompetanse er fordelt mellom sentraladministrative avdelinger, fakultetsadministrasjon og administrasjon på institutt og sentre. Arbeidsflyt og oppgaver er plassert gjennom delegasjon og

rutiner/sedvane mellom nivåene. En slik organisasjonsstruktur setter store krav til medarbeidere og ledelse, organisasjonsforståelse, rutiner og kommunikasjon. Denne rapporten vil særlig se på samarbeid og arbeidsflyt mellom fakultets- og grunnnivå ved HF og forsøke å identifisere særlige forbedringsområder.

Ved omorganiseringen i 2007 var det særlig fokus på instituttnivå med sammenslåing til mer robuste driftsenheter og delegering av oppgaver fra fakultetsnivå.

Hovedoppgaven til fakultetsnivået ble knyttet mot samordning og kvalitetssikring. Det synes som om forståelsen av hva som ligger i disse begrepene, ikke alltid oppleves som avklart i organisasjonen.

Tilbakemeldingene fra fakultetsseksjonene og instituttene kan i grove trekk oppsummeres på denne måten:

- Hva menes med at fakultetsnivået skal være kvalitetssikrende, og når i prosessen skal det være det?
- Hva er fakultetets rolle som koordinator, og når tar fakultetet initiativ til fellesskapsløsninger?
- I en del arbeidsprosesser er det uklart hva instituttene/sentrene kan forvente av støtte fra fakultetsadministrasjonen, og hva fakultetsadministrasjonen kan forvente av leveranser fra instituttadministrasjonene
- Hvordan skal arbeidsflyten være mellom fakultet og institutt/senter, og hva er det mulig å få til?

### *Rolleforståelse*

Det oppleves å være variasjon mellom institutt/sentre med hensyn til ønsket om mer delegert myndighet og en mer selvstendig rolle versus ønsket om at fakultetet tar større ansvar også for driftsoppgaver. På noen områder er det usikkerhet om hva som kan delegeres videre fra fakultetsnivået, og hva som ikke kan delegeres videre. Prosjektgruppen ser det ikke som sin oppgave å utfordre UiBs myndighetskart, og myndighetskartet vil derfor ikke bli drøftet utover at det er en viktig autorativ ramme som legger føringer på arbeidsdelingen mellom nivåene. I denne rapporten knyttes begrepet rolleforståelse til behov for forventningsavklaringer mellom nivåene. Behovet for forventningsavklaringer mellom fakultet og institutt/sentre vil bli omtalt under det enkelte kapittel, relatert til identifiserte forbedringsområder.

### *Kvalitetssikring*

Begrepet kvalitetssikring har ved HF ofte blitt knyttet mot en oppgave som ligger på fakultetsnivået, og som har blitt synonymt med kontroll. Når begrepet brukes i denne rapporten, betyr kvalitetssikring tiltak som har til formål å sikre at en sak eller tjeneste har de egenskapene (en kvalitet) som tilsvarer eller er bedre enn en definert standard. I seg selv innebærer ikke kvalitetssikring at kvaliteten på saken eller tjenesten er særskilt høy, men ved at et kvalitetsnivå er definert, sikrer man en minstestandard. Tiltakene kan inkludere blant annet krav til personellets kompetanse,

fastsettelse av rutiner for utføring av prosesser, kontrollrutiner for å sikre at fastsatte rutiner følges og ulike former for ekstern vurdering og oppfølging av virksomheten.

I tilbakemeldingene til prosjektgruppen er ansvaret for egen jobbutførelse trukket fram som viktig. Slik prosjektgruppen ser det, innebærer ansvar for egen jobbutførelse også et ansvar, uavhengig av plassering i organisasjonen, for at regelverk og fastsatte rutiner blir fulgt. Kvalitetssikring skal være en naturlig del av den enkeltes arbeidsutførelse, også når en sak i arbeidsflyten skifter hender eller vandrer mellom nivåer.

## **2.0 Prosjektgruppens mandat og sammensetning**

### **2.1 Mandat**

Prosjektgruppens mandat er å utrede og foreslå:

- en tydeliggjøring og/eller justering av ansvar og myndighet på fakultets- og grunnnivå innenfor dagens organisatoriske struktur
- eventuelle endringer i administrativ bemanning som følge av dette
- justeringer i organisering av de administrative nettverkene
- en organisasjonsmodell for fakultetsadministrasjonen som fører til best mulig administrative tjenester til våre overordnede, samarbeidspartnere og brukere.

Prosjektgruppen skal konkretisere hvilke administrative arbeidsfelt som bør følges opp med tanke på effektivisering og forenkling og foreslå hvordan dette kan gjøres.

### **2.2 Sammensetting**

Prosjektgruppen har hatt følgende medlemmer:

- Kim Ove Hommen - ass. fakultetsdirektør (leder)
- Ronald Worley - studiesjef
- Susanne Ostendorf - gruppeleder personal
- Annhild Fetveit - gruppeleder økonomi
- Kirsten Moen - forskningsrådgiver
- Siri Fredrikson - administrasjonssjef
- Britt Kristin Holsen - administrasjonssjef
- Stig Morten Frøiland - seniorrådgiver POA
- Unni Karin Utvik - rådgiver (prosjektsekretær)

### **2.3 Arbeidsmetode og prosess**

Prosjektgruppen har i tidsrommet november 2013 til april 2014 hatt ukentlige arbeidsmøter. I utredningsarbeidet er det invitert inn både eksterne og interne innledere og drøftingspartnere (se vedlegg 1).

Prosjektgruppen har ved leder og prosjektsekretær hatt egne møter med alle institutter/sentre, alle seksjoner i fakultetsadministrasjonen, fakultetsdirektør, samt to av de administrative nettverkene. Underveis i prosessen har det også vært gjennomført statusmøter med dekanat, instituttledere, administrasjonssjefer, fakultetsstyret, Informasjons- og drøftingsutvalget (IDU) og Det sentrale forhandlingsutvalget (FU). Det er laget arbeidsnotater fra møtene for å sikre informasjonsflyten til hele prosjektgruppen. I tillegg har arbeidsgruppen satt seg inn i dokumentasjon og bakgrunnen for at organiseringen er slik den ser ut i dag.

Selv med begrensningene i en stram tidsplan mener prosjektgruppen at arbeidsmetoden har gitt en bred forståelse av hvordan dagens organisering oppleves i organisasjonen, og hva som oppleves å være styrker og svakheter ved denne.

Prosjektgruppen har hatt fire møter med Styringsgruppen og opplever at føringene underveis har vært konstruktive og veiledende. Styringsgruppen har i stor grad fungert som en drøftingspartner og rådgiver i prosessen. Prosjektgruppen har etter beste evne fulgt opp de styringssignaler den har fått underveis.

Prosjektet har også hatt en egen [nettside](#) (vedlegg 3-10).

### **3.0 Fakultetsadministrasjonen**

Under arbeidet med identifisering av forbedringsområder ble det tidlig klart at mange av de aktuelle tiltakene ble påvirket av organiseringen av fakultetsnivået. For å gjøre rapporten mer leservennlig har prosjektgruppen derfor valgt å presentere forslaget til ny organisasjonsmodell for fakultetsadministrasjonen før det blir gjort rede for forbedringsområder og forslag til tiltak.

#### **3.1 Dagens organisering, arbeidsfordeling og samarbeid mellom seksjonene**

Fakultetsadministrasjonen ble i 2007 organisert i fire seksjoner: personal og økonomi, studieadministrasjon, forskning/formidling og administrative fellestjenester (vedlegg 3-7). Personal- og økonomifeltet hadde tidligere vært fordelt på to seksjoner, men ble slått sammen til én seksjon fordi det var behov for et tettere samarbeid enn tidligere. Seksjon for forskning/formidling var en ny seksjon som også inkluderte forskerutdanning. I tillegg ble det opprettet to prosjekt-/utviklingsstillinger i stab til fakultetsdirektøren.

Etter 2007 har det gradvis skjedd store endringer i oppgaver, organisering og stillingsressurser. Delvis har dette bakgrunn i praktiske forhold og i at det har kommet til mange nye oppgaver, men det skyldes også at fakultetet i perioden 2009–2011 var inne i en vanskelig økonomisk situasjon som gjorde det nødvendig å trekke inn stillinger og omprioritere ressurser. I korte trekk er endringene som følger:

- Seksjon for forskning/formidling og Seksjon for administrative fellestjenester ble i 2010 slått sammen til Stabsseksjonen. Stillingen som forskningskonsulent ble trukket inn og assisterende fakultetsdirektør overtok ansvaret for forskningsadministrasjon kombinert med ledelse av Stabsseksjonen
- Stabsseksjonen inkluderer pr. februar 2014 både forskerutdanning, formidling og web, dokumentsender, areal, diverse sekretærfunksjoner og lederstøtte
- De to stillingene avsatt til prosjekt/utvikling ble trukket inn i 2008/2009, men en annen rådgiverstilling ble inkludert i fakultetsadministrasjonen etter omstillingen i 2007, med oppgaver knyttet til areal, valg og fond. Stillingen inngår i dag i Stabsseksjonen
- Etter at leder for Personal- og økonomiseksjonen gikk av for aldersgrensen sommeren 2013, ble seksjonen delt i en personalseksjon og en økonomiseksjon som midlertidig ledes av henholdsvis gruppeleder for personal og gruppeleder for økonom
- To stillinger ved Senter for middelalderstudier (CMS) ble våren 2013 overført til fakultetsadministrasjonen (forskningsrådgiver og EVU/forskerutdanning). Stillingene, som allerede lå inne i fakultetets lønnsbudsjett, bidro til å styrke disse funksjonene i fakultetsadministrasjonen

Organisasjonskart for fakultetsadministrasjonen pr. 2013 er vedlagt (vedlegg 3-11)

### 3.2 Administrative suksesskriterier

- At fakultetsadministrasjonen bidrar til best mulig forberedelse og iverksetting av fakultetsstyrets og fakultetsledelsens beslutninger og prioriteringer
- At fakultetsadministrasjonen bidrar til mest mulig effektiv og kvalitetssikret arbeidsflyt mellom nivåene, seksjonene og arbeidsområdene
- At fakultetsnivået har en tydelig koordinerende og samordnende rolle
- At fakultetsnivået har hensiktsmessig spisskompetanse på relevante områder
- At fakultetsnivået bidrar til at den samlede administrasjon ved HF driver sin virksomhet innenfor de rutiner, lover og regler som til enhver tid er gjeldende
- At fakultetsadministrasjonen bidrar til god dialog med sentraladministrasjonen og andre samarbeidspartnere, både internt og eksternt

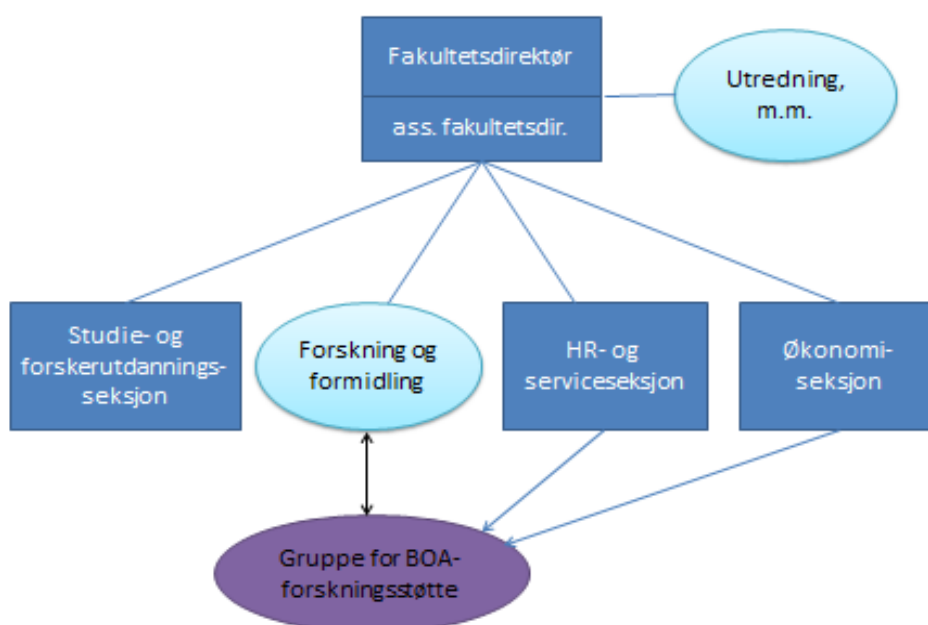
### 3.3 Forslag til organisering av fakultetsadministrasjonen

Prosjektgruppen har drøftet ulike modeller for organisering av fakultetsadministrasjonen. Det er lagt vekt på hvilke oppgaver som oppleves å høre naturlig sammen, hva som er et godt kompetansemiljø, arbeidsflyt, lederspenning og lederfokus, seksjonsstørrelser, og at de fleste ansatte bør tilhøre en seksjon og rapportere til en seksjonsleder.

Seksjonsgrenser skal imidlertid ikke være til hinder for et utstrakt koordinert samarbeid mellom seksjonene. Instituttene bør kunne forvente at informasjonsflyten mellom seksjonene i fakultetsadministrasjonen er mest mulig sømløs, og at det utvikles rutiner og arenaer som sørger for dette.

Begrunnelsene for modellen vil bli utfyllende beskrevet under de enkelte arbeidsområdene i de påfølgende kapitlene.

Fakultetsadministrasjonen foreslås organisert på følgende måte:



*Fakultetsdirektør* er den øverste administrative lederen og samarbeider tett med dekan og universitetsdirektør. Med boksen «Utredning m.m.» menes at ansatte med hovedfunksjoner knyttet til utrednings- og koordineringsarbeid, areal samt valgsekretariat legges i direkte linje til direktøren(e). Det er hensiktsmessig at fakultetsdirektør og *assisterende fakultetsdirektør* utarbeider en nærmere arbeidsdeling i forhold til rapporteringslinje og personalansvar for henholdsvis seksjonsledere, formidlingskonsulenter og «rådgiverkorps».

*Studie- og forskerutdanningsseksjonen* skal ivareta oppgaver knyttet til koordinering og samordning på tvers av instituttene, kvalitetssikring og kvalitetsutvikling, utredninger, spesialistfunksjoner og nettverk. Studieadministrative oppgaver relatert til forskerutdanningen skal ivaretas i denne seksjonen. Seksjonen ledes av en seksjonssjef som rapporterer til fakultetsdirektør og samarbeider nært med visedekan for utdanning og prodekan for forskning (forskerutdanning).

*Økonomiseksjonen* skal ivareta lederstøtte, økonomistyring, budsjettering, rapportering, daglig drift, kvalitetsutvikling, prosjektøkonomi og rådgivning samt delta i gruppe for BOA-forskningsstøtte. Seksjonen ledes av en seksjonssjef som rapporterer til fakultetsdirektør

*HR- og serviceseksjonen* skal ivareta oppgaver knyttet til lederstøtte, rekruttering, personalforvaltning, kompetanseutvikling, støttefunksjoner i HMS-arbeidet i tillegg til servicefunksjoner som dokumentcenter, førstelinjetjeneste og styresekretærrollen. Seksjonen skal også delta i gruppe for BOA-forskningsstøtte. Seksjonen ledes av en seksjonssjef som rapporterer til fakultetsdirektør

*Forskning og formidling* omfatter forskningsrådgiver og formidlingskonsulenter. Forskningsrådgiver er sekretariat for Forsknings- og forskerutdanningsutvalget (FFU), koordinator for fakultetets forskningsstøtte mot BOA-virksomheten og kontaktpunkt mot Forskningsadministrativ avdeling. Formidlingskonsulentene har administrativt ansvar for forskningsformidling, har en koordinerende rolle i forbindelse med nettsider og medieovervåking og er kontaktpersoner mot Kommunikasjonsavdelingen. Forskningsrådgiver og formidlingskonsulenter samarbeider nært med forskningskonsulenter ved grunnenhetene og visedekan for forskning. Forskningsrådgiver og formidlingskonsulenter rapporterer til assisterende fakultetsdirektør.

*Gruppe for BOA-forskningsstøtte* er etablert for å styrke fakultetets støttefunksjoner mot BOA-relatert forskning ved HF. Gruppen består av forskningsrådgiver, prosjektøkonomer og personalmedarbeidere. Gruppen jobber også tett med instituttledelse og lokale forskningskonsulenter. Både Økonomiseksjonen og HR- og serviceseksjonen har dedikerte stillingsressurser som deltar i gruppen. Ved behov deltar også formidlingskonsulenter og forskerutdanningsansvarlig. Forskningsrådgiver er arbeidsleder for gruppen. For nærmere beskrivelse av gruppens mandat og organisering vises til kapittel 6.3.

*Utredet m.m.* viser til behovet for lederstøtte i forhold til å følge opp større strategiske prosesser, større utredninger og koordinere høringsuttalelser, samt arbeide med arealoppfølging.

## **4.0 Studieadministrasjon**

### **4.1 Dagens organisering, definisjoner, arbeidsfordeling og samarbeid mellom nivåene**

Den samlede studieadministrasjonen ved Det humanistiske fakultet er fordelt mellom fakultetsadministrasjonen og grunnenhetene, med flest årsverk tilknyttet grunnenhetene. Studieadministrasjonen skal tilrettelegge utdanningstilbudet ved

fakultetet for studenter og ansatte, og skal sørge for at studiene og saksbehandlingen er i tråd med vedtatte lover, forskrifter og øvrigt reglement. Mer konkret har studieadministrasjonen ansvar for blant annet studieveiledning, time- og eksamensplanlegging, saksbehandling, kvalitetssikring innen feltet, Felles studentsystem (FS), vitnemål, eksamen, internasjonalisering og bemanning av fakultetets informasjonssenter.

Programporteføljen ved HF består av elleve årsstudier, 25 bachelorprogrammer, 28 masterprogrammer og tre femårige integrerte masterprogrammer.

Studieseksjonen på fakultetsnivå har oppgaver knyttet til hovedansvarsområdene FS, etter- og videreutdanning, eksamen/vitnemål, lærerutdanning, informasjonssenter og internasjonalisering. Seksjonen ivaretar koordinerings-, kvalitetssikrings- og veiledningsoppgaver og er et bindeledd til sentrale avdelinger, primært Studieadministrativ avdeling (SA). Videre har seksjonen utrednings- og saksforberedende oppgaver for dekanatet, studiestyret og fakultetsstyret.

Instituttene er av ulik størrelse med ulikt antall årsverk knyttet til studieadministrasjon. Studiegruppen ved det enkelte institutt ledes av en studieleder. Oppgavene på instituttnivå består særlig i å støtte opp om arbeidet med studieplaner, emnebeskrivelser, time- og eksamensplanlegging samt studentveiledning. Fakultetets informasjonssenter bemannes i hovedsak av studiekonsulentene ved instituttene. Det studieadministrative personalet på instituttene har også utrednings- og saksforberedende oppgaver overfor instituttledelse, program- og emneansvarlige og for ulike utvalg/råd. Griegakademiet har ekstra stillingsressurser knyttet til lokalt opptak til utøvende musikkutdanning samt tekniske stillingsressurser som produsent, pianotekniker og lydtekniker.

Fakultetet har i dag følgende studieadministrative nettverk:

- *Nettverk for studieledere*
- *Nettverk for informasjonssenteret*
- *Nettverk for time- og eksamensplanlegging*
- *Nettverk for Internasjonalisering*

Nettverkene er koordinert fra fakultetsnivået og skal sikre møtesteder for å diskutere aktuelle saker mellom nivåene. I tillegg har nettverkene ansvar for å utvikle fellesrutiner for saksbehandlingen innenfor de respektive områdene.

## 4.2 Administrative suksesskriterier

Prosjektgruppen har identifisert følgende administrative suksessfaktorer for det studieadministrative arbeidet:

- Godt samarbeid med faglig ledelse og fagmiljøer
- Målrettet studentrekruttering

- Profesjonelt mottak og god administrativ oppfølging av studentene
- Godt læringsmiljø og god dialog med studenter og studenttillitsvalgte
- Fokus på kvalitetssikring på alle nivåer
- Effektive og harmoniserte arbeidsrutiner, felles bruk av systemer og likebehandling i forhold til regelverk på tvers av arbeidsområder, seksjoner og nivåer
- Målrettede nettverk og god informasjonsflyt

#### 4.3 Identifiserte forbedringsområder og forslag til tiltak

Prosjektgruppen har registrert at det er relativt stor turnover i studieadministrative stillinger, og da særlig i studiekonsulentstillingene. Dette er kostnadskrevenende da det stadig må brukes ressurser på opplæring, og det blir også et kritisk punkt med hensyn til kvalitetssikring.

##### Forslag til tiltak

- Fakultetet bør gjennomgå sine kvalifikasjonskrav for studiekonsulenter samt stillingsinnhold og mulighetene for karriereutvikling med tanke på å rekruttere og beholde

#### 1. Rolleforståelse og forventninger mellom nivåene

Som et overordnet punkt når det gjelder studieadministrasjon, ser prosjektgruppen at arbeidsflyten, eller av og til mangelen på nettopp dette, nok kan bunne i uklare rolleforståelser og ulike forventninger mellom nivåene. Dette kan også føre til antakelser om unødvendig byråkratisk saksbehandling. Det er ikke alltid klart for grunnivåene hva fakultetets rolle som «innehaver av spisskompetanse» og «kvalitetssikrer» innebærer for flyt i arbeidsoppgaver og utøvelse av myndighet.

##### Forslag til tiltak

- Skriftliggjøring av forventninger mellom nivåene på de ulike studieadministrative områdene. Utforme serviceavtaler

#### 2. Arbeidsflyt i studieplanarbeidet

Arbeidsflyten i studieplanarbeidet ved HF oppleves som utfordrende, arbeidskrevende og uavklart i forhold til arbeidsflyt mellom nivåene. Instituttene opplever at fakultetsnivået overprøver vedtak, og fakultetsnivået opplever at instituttene gjør vedtak som er i strid med regelverket eller på andre måter ikke holder forventet standard.

Da fakultetet var under reorganisering i 2007, ble det bestemt at instituttene skulle få delegert myndighet til å vedta studieplaner. Denne myndigheten viser seg å være i strid med Universitets- og høyskoleloven, som fastsetter at studieplaner

skal vedtas på fakultetsnivå, og at myndigheten til dette ikke kan delegeres videre.

#### **Forslag til tiltak:**

- Kartlegge studieplanarbeidet og arbeidsflyten. Utarbeide rutiner som ivaretar kravet i Universitets- og høyskoleloven
- Instituttene og fakultetet utarbeider interne kvalitetssikringsrutiner som sikrer en god dialog før studieplansaker oversendes fakultetet
- Muligheten til studieplanendringer reduseres fra to til én gang i året for å gi tid til bedre kvalitetssikrede prosesser

### **3. Internasjonalisering/studentmobilitet**

Studentmobilitet oppleves å være ikke nok prioritert ved UiB/HF, jfr. overordnede målsettinger om å få opp mobilitetstall. Videre er det en utfordring for fakultetet som helhet å tenke internasjonalisering på tvers av feltene studie- og forskningsadministrasjon. Det blir lett til at fokus faller på student- og lærerutveksling i 1. og 2. syklus, mens internasjonalisering også handler om samarbeid innen ph.d.-utdanningen, og ikke minst, innen forskningen. For forskerutdanning og forskning vil det være viktig å trekke veksler på det arbeidet som allerede gjøres innen internasjonalisering, både ved fakultet og institutt.

#### **Forslag til tiltak**

- Studentmobilitet inkluderes som et regelmessig tema i studieveiledernetverket
- Utrede muligheten for arbeidsdeling på tvers av instituttene samt vurdering av spisskompetanse hos enkelte saksbehandlere som kan serve på tvers av instituttene
- Avklare fakultetets og SAs rolle i forhold til studentmobilitet
- Skriftliggjøring av forventninger og ansvarsfordeling mellom fakultet og grunnivå
- Etablere samarbeidsarenaer for internasjonalisering på tvers av 1., 2. og 3. syklus (bachelor, master og ph.d.)

### **4. Etter- og videreutdanning**

Fra 2013 har fakultetet arbeidet systematisk for å følge opp universitetsstyrets delegasjon av funksjoner innen EVU til fakultetene og til andre sentrale avdelinger. Det er en pågående prosess for å lande organiseringen ved HF på dette området, men prosjektgruppen ønsker å minne om særlig viktige tiltak i den sammenheng.

### **Forslag til tiltak**

- Kartlegge prosesser, arbeidsoppgaver og forventninger mellom alle tre nivåer angående ansvar generelt, men særlig angående studieadministrasjon og økonomi
- Lederforankring i opprettholdelse og videreutvikling av EVU-satsingsområder ved HF
- Konsekvensutredninger for bemanning og økonomi må gjennomføres på eksisterende og nye satsingsområder

### **5. Relasjon mellom studie- og forskerutdanningsadministrasjon**

Prosjektgruppen ser her at fakultet og institutt har ulike behov, men det er også ulike behov mellom instituttene. På fakultetsnivå har administrasjon av ph.d.-kandidater og studenter mange likhetstrekk. For instituttene, som har hovedansvaret for kandidatene, har forskerutdanningsløpet flere krysningspunkt med forsknings- og personalfeltet.

### **Forslag til tiltak**

- Administrasjon av forskerutdanningen slås sammen med øvrig studieadministrasjon på fakultetsnivå, og det opprettes en seksjon for studie- og forskerutdanning
- Det etableres et tettere samarbeid mellom studiegruppene og forskerutdanningsansvarlige på instituttnivå. Det må vurderes lokalt hvordan dette skal gjøres, og hvilken form dette eventuelt skal ha
- Ved oppretting av en felles seksjon bør også faglig ledelse av forskerutdanningen utredes

### **6. Organisering av informasjonssenteret (bemanning, åpningstider)**

Med tanke på å kanalisere henvendelser og binde fakultetets veilednings- og informasjonstjenester sammen oppleves det som svært nyttig at HF har et informasjonssenter for studenter. Informasjonssenteret bemannes hovedsakelig av studiekonsulentene fra instituttene i en turnusordning. Det er etter hvert blitt stilt spørsmål om bemanningsrutinene bør endres/justeres. Arbeidsoppgaver knyttet til informasjonssenteret har endret seg etter at informasjonssenteret ved Studieadministrativ avdeling ble nedlagt høsten 2013, og det er ikke hensiktsmessig å vurdere bemanningssituasjonen før etter semesterstart høsten 2014. Et annet moment er den forestående flyttingen av informasjonssenteret til Sydneshaugen skole, som kanskje vil føre til flere henvendelser.

### **Forslag til tiltak**

- En gjennomgang av bemanningsrutinene blir gjennomført etter semesterstart høsten 2014. Det må vurderes om det er mulig å bruke flere

studentmedarbeidere for å redusere arbeidsbelastningen på studiekonsulentene

## 7. Nettverk

Studieadministrasjonen ved fakultet har flere velfungerende nettverk innen forskjellige områder. Nettverkene fungerer blant annet som diskusjonsarenaer og bidrar til å utvikle fellesrutiner. Nettverkene ledes av ansatte på fakultetsnivå. Det har kommet et ønske om å etablere et nytt nettverk som skal fokusere på rekruttering av studenter på tvers av instituttene.

### Forslag til tiltak

- Prosjektgruppen mener det er behov for å etablere mandater, klargjøre koordinatorrollen, fokusområder, forventninger, samt avklare relasjon til linjeledelse (jf. kapittel 10.1)
- Etablere et nytt nettverk som skal fokusere på informasjonsarbeid relatert til studentrekruttering

## 5.0 Forskerutdanningsadministrasjon

### 5.1 Dagens organisering, definisjoner, arbeidsfordeling og samarbeid mellom nivåene

Forskerutdanningen ved Universitetet i Bergen reguleres av *Forskrift for graden philosophiae doctor (PhD) ved Universitetet i Bergen*. Forsknings- og forskerutdanningsutvalget (FFU) ved HF har overordnet ansvar for forskerutdanningen ved fakultetet.

Den organiserte forskerutdanningen består av:

- Rekruttering (ansvar: institutt og fakultet)
- Opptak (ansvar: fakultet)
- Utdanningsløpet (ansvar: institutt og fakultet)
- Avslutningsfasen (ansvar: institutt og fakultet)

Viktige oppgaver knyttet til forskerutdanningen er administrasjon av selve utdanningsløpet fra opptak til avslutning. Dette er likt for alle ph.d.-kandidater uavhengig av hvordan forskerutdanningen er finansiert (stipendiatstilling ved HF (grunnbudsjett og BOA), Lånekassens kvoteprogram, tilsetning ved ekstern institusjon, annen finansiering). Fakultetet har ca. en halv stilling som jobber med å koordinere de delene av arbeidsflyten i utdanningsløpet som er lagt til fakultetsnivået. Mesteparten er rent studieadministrativt arbeid som blant annet omfatter registrering og vedlikehold av studierett og utdanningsdata i Felles studentsystem (FS). For ph.d.-kandidater som får finansiert forskerutdanningen gjennom tilsetning i

stipendiatstilling ved HF, er relasjonen mellom status som student og status som tilsatt utfordrende og krever tett koordinering med personalseksjonen ved fakultetet.

Det operative ansvaret for forskerutdanningen samt daglig oppfølging av ph.d.-kandidatene er i hovedsaken lagt til grunnenhetene. På grunnenhetene omfatter forskerutdanningsadministrasjon administrasjon av hele kandidaten fra A til Å, inkludert deltakelse i rekrutteringsprosessen, mottak av nye ph.d.-kandidater, organisering av pliktarbeidet, kopling til forskergrupper, framdriften i utdanningsløpet og personaladministrasjon av stipendiatene. Gjennom tilknytning til forskergrupper og gjerne også til prosjekt ligger forskerutdanningsadministrasjonen tett opp mot forskningsadministrasjonen. Alle instituttene har én eller flere stillingsressurser som jobber med forskerutdanning, men disse er ikke koplet mot studieadministrasjonen.

Selv om det operative ansvaret ligger til grunnenhetene, er det fakultetet som har det formelle ansvaret. Mange av de administrative oppgavene må derfor innom fakultetsnivået i arbeidsflyten. Dette gjelder for eksempel opptaksvedtak, tildeling av studierett, ansettelsesforhold, opplæringsdelen, kreering, registrering av grad og avslutning av studieretten. Fakultetet lager også innstikk til doktordiplomet og skriver ut Diploma Supplement. Utover dette har fakultetet ansvaret for ph.d.-sidene på web, høringer og fakultetsstyresaker knyttet til forskerutdanning, inkludert underkjenninger, samt en del økonomioppgaver. Fakultetsnivået har også overordnet ansvar for startdag for nye ph.d.-kandidater i samarbeid med grunnenhetene og STIP-HF.

Ved reorganiseringen i 2007 etablerte fakultetet et nettverk for forskningskonsulenter. Nettverket blir driftet av fakultetet og omfatter både forskning, forskerutdanning og formidling. Intensjonen var kompetanseoverføring og etablering av felles praksis innen fagområdene. Fakultetet deltar også i det tverrfakultære ph.d.-nettverket som driftes av Forskningsadministrativ avdeling (FA).

Forskningsadministrativ avdeling har overordnet administrativt ansvar for forskerutdanningen ved UiB, men oppleves som lite involvert og lite koordinerende. I praksis fungerer det nå som om hvert fakultet har sitt eget ph.d.-program.

## 5.2 Administrative suksesskriterier

Prosjektgruppen har identifisert følgende administrative suksessfaktorer for forskerutdanningsadministrasjon

- Godt samarbeid med faglig ledelse og fagmiljøer
- Effektive og kvalitetssikrede rekrutterings- og opptaksprosesser
- Profesjonelt mottak og god administrativ oppfølging av doktorgradskandidatene

- Effektive og kvalitetssikrede arbeidsrutiner, felles bruk av systemer og likebehandling i forhold til regelverk på tvers av arbeidsområder, seksjoner og nivåer
- Målrettede nettverk og god informasjonsflyt

### 5.3 Identifiserte forbedringsområder og forslag til tiltak

#### 1. Forskerutdanningsadministrasjon og studieadministrasjon

Det er påpekt at koblingen mellom studieadministrasjon og forskerutdanningsadministrasjon er for svak. Tilbakemeldinger fra enhetene er tydelige på behov for involvering av studieadministrasjonen i oppfølgingen av forskerutdanningen. Forskerutdanningen er 3. syklus i utdanningsløpet, og det fremstår som et omforent ønske at forskerutdanningen knyttes tettere til studiefeltet der det er naturlig. Dette gjelder særlig i forhold til opptaksarbeidet, FS-bruk og godkjenning og innpassing av nasjonal og internasjonal utdanning.

#### Forslag til tiltak

- Den studierelaterte delen av forskerutdanningsadministrasjonen kan innlemmes i studieadministrasjonen, i hvert fall på fakultetsnivå

#### 2. Forventninger og kompetanse på tvers av saksfelt, seksjoner og nivåer

Mens forskerutdanningsadministrasjonen omhandler alle ph.d.-kandidater, involveres personaladministrasjonen ved *ansettelse* av ph.d.-kandidater (stipendiater). Stipendiater er arbeidstakere med rettigheter og plikter, som reguleres i gjeldende lover og regelverk, på lik linje med andre arbeidstakere ved UiB. Ansettelsesforholdet administreres parallelt med gjennomføringen av ph.d.-programmet som utdanningsløp. Det bør derfor tydeliggjøres hva som er forskerutdanningsadministrasjon og hva som er personaladministrasjon.

Institutttrunden i forbindelse med prosjektet har avdekket et generelt behov for å oppdatere og kommunisere rutiner, maler og forventninger mellom nivåene.

#### Forslag til tiltak

- Forholdet mellom forskerutdannings-/studiefeltet og personaladministrasjonen må tydelig kommuniseres ut, gjerne i form av «startpakker» for nyansatte, eller ved personaladministrasjonens deltakelse på startdagen
- Forskerutdanningsadministrasjonen på instituttet involverer samarbeid med studieadministrasjonen, forskningsadministrasjonen og økonomi- og personalfeltet. En bør vurdere hvordan en kan videreutvikle og klargjøre arbeidsflyten mellom nivåene og på tvers av seksjonene
- Når det gjelder oppfølging av stipendiathjemler, legges koordineringsansvaret til personalseksjonen. Dette innebærer at

personalseksjonen får ansvar for å koordinere, oppdatere og kvalitetssikre oversikter i tett samarbeid med instituttene

- Rutiner knyttet til forskerutdanning gjennomgås og revideres i samarbeid med grunnenhetene
- Det bør utarbeides en serviceavtale mellom fakultet og institutt som vektlegger forventninger og leveranser
- Informasjonsarbeid og rutineutvikling i nettverk målrettes

### 3. Rekrutteringsarbeid

Store deler av arbeidet knyttet til stipendiatrekruttering foregår på grunnenhetene. I den forbindelse ble det tatt opp spørsmål om prosesser rundt siling av søkere og kvalitetssikring av utenlandsk utdanning og vitnemål før innstilling. Dette er et kritisk punkt i rekrutteringsprosessen. Det framstår som noe uklart hvem som har ansvar for eller spesialkompetanse på utenlandsk utdanning og vitnemål.

#### Forslag til tiltak

- Det er ønskelig at sentralnivået etablerer rutiner for kvalitetssikring av utenlandsk utdanning og vitnemål før eventuell tilsetning/opptak eller utveksling. Alternativt må fakultetet i samarbeid med instituttene bygge opp spesialkompetanse på området. Dette kan skje gjennom kompetansedeling i nettverk, kjøp av tjenester, kursing eller en kombinasjon av disse. Eventuell ressursøkning eller allokering av eksisterende ressurser bør vurderes
- Kvalifikasjonene til kandidater med utenlandsk utdanning som er aktuelle for stipendiatstillinger, sjekkes med fakultetet før eventuell innstilling. Det utarbeides rutiner for dette

### 4. Kunstnerisk utviklingsarbeid

Det nasjonale Stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid er en 3-årig likeverdig parallell til forskerutdanningen. Spesielt for dette programmet er at kunstutøvelsen står i sentrum for stipendiatenes prosjekter. Gjennomført og bestått program gir førsteamanuensiskompetanse på grunnlag av kunstneriske kvalifikasjoner. Programmet, som er tilgjengelig for søkere fra alle fagområder innenfor skapende og utøvende kunstutdanning, administreres av Kunst- og designhøgskolen i Bergen (KHIB), mens Griegakademiet er partner i programmet. Ifølge *Reglement for Stipendiatprogrammet* må søknad om opptak fremmes gjennom den partneren søkeren skal være tilknyttet, mens opptaksvedtak gjøres av programstyret. Kandidatene finansieres ved tildeling av stipendiatstilling fra programmet, alternativt gjennom stipendiatstilling fra partnerinstitusjonen, som kandidatene uansett skal tilsettes ved etter vanlige tilsettingsprosedyrer. GA har flere kandidater i programmet. HF har arbeidsgiveransvar for disse og ansvar for personaloppfølging, mens GA har ansvaret for å tilrettelegge arbeidssituasjonen, sørge for veiledning samt komité for sluttbedømmelse. Den obligatoriske delen av

programmet organiseres av KHIB. Det er registrert at det er lite kompetanse på dette området ellers på HF og derfor lite støtte for administrator på GA.

#### **Forslag til tiltak**

- GA bør i samråd med fakultetet søke administrativt samarbeid med KHIB der det er hensiktsmessig
- Administrativt ansvarlig for Stipendiatprogrammet ved KHIB inviteres til å gjøre rede for programmet samt ansvarsdeling mellom institusjonene for å øke den samlede kompetansen på området ved HF

### **5. Nettverksorganiseringen**

HF har et etablert et nettverk for forskning, forskerutdanning og formidling. Bredden i oppgaver og antall ansatte som jobber innenfor disse feltene, gjør at det er en stor og heterogen gruppe som samles. Grensen mot andre nettverk er også flytende. Nettverkets rolle framstår som lite målrettet og uklar.

#### **Forslag til tiltak**

- Det eksisterende nettverket bør splittes opp og målrettes etter oppgavene forskning, forskerutdanning og formidling. Det bør etableres tydelige mandater som ivaretar samarbeidet mellom de administrative funksjonene på en mer hensiktsmessig måte (se kapittel 10.1)
- Noen enheter har mindre aktivitet på forskerutdanningsfronten. Siden det kreves et visst omfang av oppgavene for å kunne vedlikeholde og videreutvikle god nok kompetanse på området, kan man vurdere å etablere forskerutdanningsfunksjoner og arbeidsdeling på tvers av grunnenheter

## **6.0 Forskningsadministrasjon**

### **6.1 Dagens organisering**

Med forskningsadministrasjon mener vi her det arbeidet administrativt ansatte utfører for å støtte opp om forskningsaktiviteten ved fakultetet. Dette er blant annet forskningsrådgivning og søknadsstøtte, internasjonalisering/mobilitet, rapportering, saksbehandling og veiledning for tilrettelegging av forskningsaktivitet. Administrativ støtte til Kunstnerisk utviklingsarbeid (KU) hører også inn under forskningsadministrasjon.

Forskningsadministrasjon er tett knyttet til de administrative fagfeltene personal, økonomi og formidling, som i denne rapporten vil bli behandlet under de enkelte kapitler.

Mye av forskningsaktiviteten ved HF foregår over fakultetets grunnbudsjett i vitenskapelige stillingsressurser og den forskningstiden som er lagt til disse. Men vi

har også en økende eksternfinansiert virksomhet som ofte krever en noe annen administrativ oppfølging. I denne rapporten har vi fokusert mest på den eksternfinansiert virksomheten (såkalt BOA – bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet) fordi det er innenfor dette feltet de største utfordringene er identifisert.

Forskningsadministrative funksjoner og rådgivning er organisert på universitets-, fakultets- og institutt-/senternivå. Forskningsadministrativ avdeling (FA) koordinerer og bistår alle fakultetene med særlig kompetanse på søknadsprosesser i forhold til større eksterne utlysninger. HF betaler spesifikt for en 25 % stilling ved FA som skal jobbe særlig mot forskere som arbeider med større søknader, som for eksempel EU-prosjekter, SFF/SFI og ERC.

På fakultetsnivået har HF i dag en forskningsrådgiver og i tillegg ressurser knyttet til administrasjon av økonomiske støtteordninger. Fakultetet har ansvar for å koordinere forskningsadministrative oppgaver og fungerer ofte som bindeleddet mellom FA, fakultetet og grunnenhetene. Fakultetsnivået bidrar med rådgivning i forbindelse med større og komplekse søknader og har i tillegg forvaltningsoppgaver, saksforberedelse og sekretærrollen for fakultetets Forsknings- og forskerutdanningsutvalg (FFU).

Alle instituttene har forskningskonsulenter knyttet til arbeidsfeltene forskningsstøtte, forskerutdanning og formidling. Det er som hovedregel én og samme person som utfører administrative oppgaver på alle disse områdene. De største instituttene, LLE og AHKR, har fått styrket feltet ved å ansette egne forskerutdanningskonsulenter i tillegg til forskningskonsulentene, som da kan ha særlig fokus på veiledning i søknadsprosesser. Forskningsadministrative oppgaver på instituttene er blant annet å veilede og formidle relevant informasjon til aktuelle forskere, lederstøtte, saksbehandling knyttet til ulike prosesser, rapportering, arrangementer og forskningsformidling. I tillegg kommer også sekretærfunksjon for lokale forsknings- og forskerutdanningsutvalg.

I tillegg til ordinær forskningsvirksomhet er en stor del av virksomheten til GA rettet mot Kunstnerisk utviklingsarbeid. KU er likestilt med forskning og faglig utviklingsarbeid, men finansieres ikke over statsbudsjettet som vanlig resultatbasert FoU-virksomhet. Universitets- og høyskolerådet (UHR) definerer KU slik: *"Kunstnerisk utviklingsarbeid dekker kunstneriske prosesser som fører fram til et offentlig tilgjengelig kunstnerisk produkt. I denne virksomheten kan det også inngå en eksplisitt refleksjon rundt utviklingen og presentasjonen av kunstproduktet"*. Resultater er skapt på grunnlag av kunstnerisk virksomhet og kan for eksempel være i form av konserter, utstillinger, forestillinger, cd-innspillinger og lignende.

Det er etablert forskningsadministrative arenaer både på UiB og ved HF. FA kaller jevnlig inn til møter mellom FA, fakultetsrådgivere, instituttrådgivere, prosjektøkonomer fra Økonomiavdelingen og sentrale samarbeidspartnere for UiB, som Helse Bergen og Uni Research. Lokalt har HF etablert et nettverk for forskning,

forskerutdanning og formidling, bestående av forskningskonsulenter, forskningsrådgivere og formidlingskonsulenter fra fakultets- og instituttnivå.

## 6.2 Administrative suksesskriterier

Det er behov for en særlig tett kopling mellom faglig ledelse og forskningsadministrative ressurser. Fakultetets og instituttene forskningsstrategier bør ligge til grunn for hvordan ressursene brukes og for hvilke forskningsprosjekter og enkeltforskere det skal støttes opp om.

Prosjektgruppen har identifisert følgende administrative suksessfaktorer for forskningsadministrasjon:

- God forankring i og godt samarbeid med faglig ledelse og fagmiljøer
- God saksflyt og avklarte forventninger på tvers av arbeidsområder, seksjoner og nivåer
- Profesjonell forskningsrådgivning, søknads- og prosjektstøtte
- Målrettede nettverk og god informasjonsflyt

## 6.3 Organisering av forskningsadministrative ressurser mot eksternfinansiert virksomhet

### 1. BOA-virksomhet

Ved HF synes det å være til dels ulike forventninger til hva de forskningsadministrative støttefunksjonene ved HF og UiB kan og bør bidra med i forhold til bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). Støtteoppgaver knyttet til BOA-virksomheten involverer faglig og administrativ ledelse ved enhetene og funksjoner lagt til forskningskonsulenter, forskningsrådgivere samt personal- og økonomimedarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen. Det oppleves ofte at ressursene er lite koordinerte og målrettede. Ved større og komplekse utlysninger av forskningsmidler er det mange ulike faglige og administrative forhold som må vurderes. Dette gjelder blant annet forhold knyttet til økonomi samt juridiske og personalmessige utfordringer. Det er identifisert behov for en økt koordinering og en tydeligere forventningsavklaring mellom nivåene.

Tiltakene vi foreslår nedenfor, forutsetter at fakultets- og instituttledelse er aktive i å vurdere programmer og søknadsmuligheter opp mot forskningsstrategi og bemanning.

### Forslag til tiltak

- Prosjektgruppen anbefaler at det opprettes en administrativ *Gruppe for BOA-forskningsstøtte* som skal bidra med koordinert søknadsstøtte overfor fagmiljøer og enkeltforskere som skal søke større eksternfinansierte prosjekter (se forslag til organisasjonskart, kapittel 3.3).

Gruppe for BOA-forskningsstøtte vil ha følgende målsettinger:

- Gruppen skal hjelpe søker i søknadsprosessen
- Gruppen skal opparbeide seg kompetanse til å veilede institutt og fagmiljø i forhold til å analysere økonomiske, juridiske og personalmessige konsekvenser ved eksternfinansierte prosjekter
- Gruppen skal være en ressursgruppe for faglig ledelse på begge nivåer og bidra inn i relevante nettverk og fora

Gruppe for BOA-forskningsstøtte foreslås organisert på følgende måte:

- Gruppen skal som kjerne bestå av forskningsrådgiver, prosjektøkonom(er) og personalmedarbeider(e) på fakultetsnivå
- Gruppen suppleres med kompetanse på forskerutdanning og formidling på fakultetsnivå ved behov
- Gruppen samarbeider tett med instituttledelse, forskningsadministrative ressurser på institutt/senter og sikrer en hensiktsmessig arbeidsdeling og god informasjonsflyt
- Økonomiseksjonen og HR- og serviceseksjonen dedikerer ressurser inn i gruppen. Dette innebærer at én til to faste personer per seksjon utfører definerte oppgaver og skal opparbeide seg mer helhetlig BOA-kompetanse over tid
- Fakultetet skal ha arbeidsledelse (ved forskningsrådgiver) for gruppen, koordinere arbeidet mot instituttene og ha ansvar for gruppens leveranser. Arbeidsledelse for HR- og økonomimedarbeiderne som deltar i gruppen, utføres i samråd med respektive seksjonssjefer som har personalansvar (linjeledelse)
- Gruppen skal ha jevnlig møter (minst en gang i måneden) for å sikre kompetansedeling og informasjonsflyt
- Gruppen knyttes tett mot et nytt nettverk for forskningsstøtte (jf. kapittel 10.1) og har minimum semestervise fellesmøter
- Det legges til rette for et felles elektronisk arbeidsområde for gruppen for å bidra til å sikre god arbeidsflyt opp mot søknadsfrister
- Det lages arbeidsplaner i forbindelse med store utlysninger, med mål om å kunne forberede, kvalitetssikre og veilede aktuelle søkere i forkant
- Gruppen skal, sammen med nettverk og FA, bidra til å utvikle rutiner og sjekklister for forskningsstøtte på både institutt- og fakultetsnivå. Det er viktig at prosesser kommer tidlig i gang, og at det er en god plan siden det ofte er flere søknader som skal ferdigstilles innenfor sammen frist.
- Gruppens medlemmer har ansvar for kompetansedeling i sine seksjoner

- Trinn i BOA-prosessen og ansvarsfordeling mellom nivåene bør nedfelles skriftlig (se vedlegg 5 for utkast til arbeidsdeling)

Prosjektgruppen ser utfordringene med å skille mellom arbeidsledelse i Gruppe for BOA-forskningsstøtte og linjeledelse i seksjonene. Det må derfor understrekes at modellen ikke er ment å svekke seksjonstilhørigheten for BOA-gruppens medlemmer eller relasjon til det enkelte medlems personalleder. Det er ikke uvanlig å etablere arbeidsgrupper som går på tvers av linjeorganisering i forbindelse med jobbing med prosjekter, men det krever et ryddig og tett samarbeid mellom personalleder og leder for arbeidsgruppen. Personalleder får «utvidet» sitt arbeidsområde ved kontinuerlig å måtte levere hensiktsmessige ressurser inn i Gruppe for BOA-forskningsstøtte, og medlemmene i arbeidsgruppen skal i deler av sin arbeidstid jobbe med BOA på en mer koordinert og helhetlig måte enn tidligere. Vi tror at denne modellen er en god løsning for å bedre forskningsstøtten ved HF. Lederforankring, langsiktig arbeidsplanlegging og prioritering er en nøkkel til suksess. Med økt vekt på eksternfinansiert virksomhet har HF ikke råd til å nedprioritere dette arbeidet.

## **2. Administrativ støtte til ordinær forskningsvirksomhet**

Mesteparten av forskningsaktiviteten ved HF er ikke eksternfinansiert, men krever likevel administrativ oppfølging. Dette kan ofte være praktisk hjelp til å arrangere forskningssamarbeid, seminarer, konferanser og workshops, nasjonalt og internasjonalt. Prosjektgruppens oppfatning er at denne virksomheten, så langt som mulig, bør ivaretas av grunnenhetene. Den generelle vurderingen er at enhetene i dag løser disse oppgavene på en tilfredsstillende måte, selv om ressursituasjonen kunne vært bedre. Prosjektgruppen kommer med bakgrunn i dette ikke med forslag til forbedringstiltak utover å konstatere at det er viktig også å ivareta denne typen forskningsstøtte.

## **3. Nettverk**

HF har et etablert nettverk for forskning, forskerutdanning og formidling. Bredden i oppgaver og antall ansatte som jobber innenfor disse feltene, gjør at det er en stor og heterogen gruppe som samles. Grensen mot andre nettverk er også flytende. Nettverkets rolle framstår som noe uklar.

### **Forslag til tiltak**

- Eksisterende nettverk for forskning, forskerutdanning og formidling deles opp i tre ulike nettverk. Det bør etableres et nettverk for forskningsstøtte som skal samhandle tett med den nyetablerte ressursgruppen for BOA-forskningsstøtte og andre nettverk ved behov (jf. kapittel 10.1)

## 7.0 Formidlingsadministrasjon

### 7.1 Dagens organisering: Definisjoner, arbeidsfordeling og samarbeid mellom nivåene

Når vi snakker om formidlingsadministrasjon, skiller vi i denne sammenhengen mellom forsknings- og utdanningsfeltet. På utdanningsfeltet handler det først og fremst om informasjon til potensielle studenter (studentrekruttering) og informasjon til studenter underveis i studieløpet, og dette regnes ikke her som formidling. Begrepet formidling benyttes i sammenheng med forskningsformidling og formidling av virksomheten generelt.

Kravene til formidling ved UiB i forbindelse med forskningsvirksomhet er økende, mangfoldige og av og til noe uklare. Forskerne møter krav om forskningsformidling i forbindelse med publisering. De fleste eksterne finansieringskilder for forskning krever en gjennomarbeidet formidlingsplan vedlagt prosjektsøknader, og det er ofte krav til egne prosjektnettsider.

#### **Norges forskningsråd beskriver forskningsformidling slik:**

*Forskningsformidling er primært knyttet til formidling av forskningsresultater og forskningsprosesser med overføring av ny kunnskap og innsikt som intensjon. En kan la begrepet også omfatte formidling av forskningens potensial og mulige konsekvenser.*

Norges forskningsråd opererer med tre typer formidling kategorisert etter målgruppe:

- **Allmennrettet:** Rettet mot det brede publikum, allmennheten
- **Brukerrettet:** Rettet mot avgrensede grupper som har bruk for kunnskapen og teknologien i utøvelsen av sitt yrke eller profesjon, samt institusjoner, organisasjoner og andre som kan likestilles med disse. Brukerrettet formidling krever større dybde og mer dokumentasjon for å bli godt anvendbar for mottakeren
- **Forskerrettet:** Rettet mot andre forskere. En stor del av den primære forskningsformidlingen fra forskerne er rettet mot andre forskere i form av vitenskapelig publisering. Forskerrettet forskningsformidling er en meget viktig type brukerrettet formidling. Den sikrer forskningens kvalitet og er en forutsetning for selve forskningen

Når det gjelder administrativ støtte knyttet til formidling, er det først og fremst i forbindelse med allmennrettet formidling administrasjonen kan bidra, ved å gjøre forskningen og forskningsformidlingen av og med ansatte ved fakultetet synlig og tilgjengelig og ved å spre informasjon om hendelser og arrangementer. Den allmennrettede formidlingen omfatter et stort spenn av ulike formidlingsformer og formidlingskanaler.

➤ Eksempler på formidlingskanaler:

TV, radio, film, internett, forlag, aviser, kulørt ukepresse, populærvitenskapelige tidsskrift, scener, CD/DVD og lignende, tidsskrifter tilgjengelige i Open Access, BORA, publikumsarrangementer som åpne dager, Forskningsdagene, alumnienettverk, seminarer, konferanser, blogger, Holbergdagene, Faglig-pedagogisk dag

➤ Eksempler på formidlingsuttrykk:

Populærvitenskapelige bøker, artikkelsamlinger, populærvitenskapelige artikler, intervju, kronikker, leserinnlegg, bokanmeldelser, TV-/film-/video-/multimediaproduksjoner, programdeltakelse, plateproduksjoner, populærvitenskapelig foredrag, oppslagsverk, utstillinger, årbøker, debatt deltakelse, nyhetsbrev, nettpresentasjoner, blogger

Siden 2007 er det forskningskonsulentene som har hatt et hovedansvar for formidling ved grunnenhetene. Ansatte med ansvar for formidlingsadministrasjon møtes jevnlig i nettverket for forskning, forskerutdanning og formidling. Dette nettverket er stort, og formidling har sjelden vært tema på møtene.

I forbindelse med nettsider og medieovervåkning er formidlingskonsulenten(e) ved fakultetet kontaktperson og har en koordinerende rolle. Arbeidet med formidlingsadministrasjon ved grunnenhetene har en noe tilfeldig organisering og har ulik prioritet og praksis ved de ulike enhetene.

Ved overgangen fra gammel til ny teknisk plattform på nettsidene ble det utnevnt to superbrukere (rolle 2) ved hver enhet. Per i dag er rolle-2-ansvaret ved grunnenhetene som regel delt mellom flere personer, én på studiefeltet og én på forskningsfeltet. Den enkelte har som regel hovedansvar for sitt eget arbeidsområde (forskning, utdanning etc.). Det kan være noe uklart hvem som har ansvar for helheten på nettsiden til enheten (som også inkluderer fagsider og forskergruppesider).

På UiB-nivå er det etablert et fakultetsnettverk der én representant på ledernivå fra hvert fakultet (webansvarlig) samt én representant fra universitetsmuseet inngår. Kommunikasjonsavdelingen (web-seksjonen) og IT-avdelingen er ansvarlige for møtene som blir holdt 2-4 ganger i året.

Rollen som webansvarlig er ikke knyttet til operativ virksomhet, men skal ha et overordnet ansvar for fakultetets nettsider og representere enheten i nettverksmøter knyttet til uib.no.

## 7.2 Administrative suksesskriterier

- God forankring og godt samarbeid med faglig ledelse og fagmiljøer
- God kompetanse på formidling og informasjonsarbeid

- Godt samarbeid mellom nivåene for en helhetlig fakultetsprofil og en god utnyttelse av formidlingsressurser
- Måltrettede nettverk og god informasjonsflyt

### 7.3 Identifiserte forbedringsområder og forslag til tiltak

#### 1. Krav til formidlingsarbeidet ved HF

Formidling er tidkrevende og synes per i dag ofte å bli nedprioritert. Forventningene til hva som kreves av dem som jobber med formidling, bør være tydeligere. Samtidig bør det være klarere hva som skal prioriteres av formidlingsoppgaver, slik at begrensede ressurser kan brukes bedre og mer målrettet.

Enkelte administrativt ansatte utfører formidlingsoppgaver når de får direkte henvendelser fra det vitenskapelige personalet. Andre igjen blir involvert, og involverer seg, i planlegging og gjennomføring av seminar, konferanser, debatter, er mediekontakt og skriver pressemeldinger, sender ut invitasjoner og oppdaterer kontaktlister. De gir forskerne råd i forbindelse med formidling, jobber aktivt med sosiale media, har hyppig kontakt med Kommunikasjonsavdelingen, jobber aktivt med nettsider og produserer egne saker, tar selv initiativ og oppsøker forskere og saker som er aktuelle.

Den enkelte administrativt ansatte har ikke hele oversikten over hva som skjer i fagmiljøet, og det kan være vanskelig å fange opp interessante og aktuelle saker. Det overordnede ansvaret for formidling bør ligge på den enkelte grunnenhet. Arbeidet med nettsidenes innhold bør knyttes tettere mot prioriteringer i faglig ledelse.

#### Forslag til tiltak

- Definisjonen og forståelsen av hva som er formidling, bør tydeliggjøres. Det bør lages en helhetlig formidlingsstrategi med rolleavklaringer
- De vitenskapelige ansatte bør bevisstgjøres om de ressursene som finnes på grunnenhetene, og om hvilke tjenester og støtte som kan forventes fra administrasjonen. Formidling som samfunnsoppdrag bør synliggjøres
- Et grep for å synliggjøre ressursene ved grunnenhetene kan være å tydeliggjøre arbeidsinstruksen og vise/øke prosentandel av stilling som øremerkes

#### 2. Styrke formidlingskompetansen ved HF

Det oppleves at formidlingskompetansen varierer svært på de ulike grunnenhetene.

### Forslag til tiltak

- En bør sørge for aktiv kompetanseutvikling til dem som jobber med formidling. Formidling krever spesialkompetanse på linje med andre administrative felt
- Utvikle og heve kompetansen i utforming og implementering av formidlingsplaner til eksternfinansierte søknader og prosjekt ved å skape fora/møteplasser for formidlingsarbeidet. Et slikt forum skal blant annet bidra med å utvikle rutiner, maler og «beste praksis»

### 3. Synliggjøring i UiBs kanaler

Tilbakemeldingen fra Kommunikasjonsavdelingen tyder på at HF er blant de beste i klassen på synliggjøring i UiBs kanaler. Vi mener likevel at potensialet til å bli enda bedre er stort.

#### *UiBs nyhetskanaler*

- **UiB.no/aktuelt og UiB.no/news** skal synliggjøre bredden ved UiB og gjenspeile universitetets strategiske satsinger på forskning, utdanning og samfunnskontakt
- **UiBs kalender:** oversikt over aktiviteter arrangert av og ved UiB
- **Hubro:** UiBs forsknings- og utdanningsmagasin til et allmennrettet publikum
- **The UiB Magazine:** årlig magasin som har utenlandske studenter og forskere med interesse for studier eller jobb ved UiB som primær målgruppe
- **UiB i sosiale medier**
- **TV og film** produserer saker/multimedia til UiBs nyhetskanaler samt ulike TV-produksjoner som går inn i UiBs kjernevirksomhet
- **På Høyden:** UiBs uavhengige avis

### Forslag til tiltak:

- Skrive flere saker selv og bli bedre til å tipse Kommunikasjonsavdelingen om aktuelle saker

### 4. Web-arbeid ved HF

Fakultetet mangler et forum der en diskuterer formidling og arbeid med nettsider. Det er lite samarbeid mellom nivåene om formidlingsarbeidet ved HF.

Superbruker på web (rolle 2) på grunnenhetene bør generelt ha allsidig og solid webkompetanse og ha god forståelse av hva som gjør en nettside til en god nettside.

## Forslag til tiltak

- Fakultetet bør etablere et redaksjonsråd med én person fra hver grunnenhet. Møtene i redaksjonsrådet bør ledes av formidlingskonsulenten ved fakultetet og/eller webansvarlig.
  - Redaksjonsrådet skal jobbe for en større helhet i nettsider på tvers av instituttene (terminologi, struktur, «beste praksis», menystrukturer, kalenderbruk)
  - Redaksjonsrådet skal ha et operativt redaksjonelt ansvar for fakultetets nettsider. Rådet skal ta fatt i tema og områder som trenger ekstra oppmerksomhet og sørge for at innholdet til enhver tid er kvalitetssikret, oppdatert og målgruppetilpasset. Rådet skal se til at satsingsområder, arrangementer/hendelser, frister og annet blir prioritert og synliggjort på nettsidene
  - Rådet bør møtes 2-3 ganger i semesteret. Tema for møtene:
    - Bli enige om noen felles standarder for nettsidene og måter å gjøre ting på. Bli enige om funksjonaliteter og løsninger som vi melder videre til fakultetsnettverket/IT-avdelingen/ Kommunikasjonsavdelingen
    - Gjennomgang av gode og dårlige løsninger på sidene
    - Formidling

Representantene i redaksjonsrådet skal ha et helhetlig ansvar for sin enhets sider, ikke bare eget arbeidsfelt/-område. De vil også få oppfølgingsansvar for det rådet blir enige om, samt for de andre på enheten som jobber med web, både administrativt og faglig ansatte. Redaksjonsrådsrepresentantene får ansvar for å bringe videre innspillene sine i eget miljø. Innspill på overordnet nivå meldes til fakultetsnettverket. Redaksjonsrådet bør også fungere som nettverksgruppe i forhold til annen forskningsformidling.

## 8.0 Personaladministrasjon

### 8.1 Dagens organisering, definisjoner, arbeidsfordeling og samarbeid mellom nivåene

Personaladministrasjonen skjer på universitets-, fakultets- og instituttnivå. Saksflyten innenfor personaladministrasjonen følger «linjen», samtidig som den grenser mot andre arbeidsfelt, som for eksempel økonomiforvaltning, forskerutdanning og forskningsadministrasjon. Samarbeid på tvers av administrative arbeidsfelt er avgjørende for en helhetlig tilnærming og god prosesskvalitet.

Personaladministrasjonen inngår i felles personal- og økonomiseksjon (PØS), som ble opprettet i 2007. Fram til sommeren 2013 hadde seksjonen én felles leder. På grunn av overgang til alderspensjon, og i påvente av justering av den administrative

bemanningsplanen, er det konstituert todelt ledelse i PØS, med en gruppeleder for personal og en gruppeleder for økonomi. I tillegg til personal- og fastlønsrelaterte saker har personal også ansvar for fordeling av saker knyttet til variabel lønn, som effektueres av økonomiseksjonen. Intern kommunikasjon og arbeidsflyt mellom personal- og økonomifeltet koordineres i felles seksjonsmøter. I tillegg er det faste møter mellom gruppeleder for personal og gruppeleder og økonomi.

Personalfunksjonen ved HF er sentralisert og inngår i fakultetsadministrasjonen. Vedtaks- og tilsettingsmyndighet ligger på fakultetet, mens innstillingsmyndighet ligger på instituttnivå.

Personaladministrasjonen har seks medarbeidere. I tillegg til leder er det fire saksbehandlere og én rådgiver (jurist), som i tillegg ivaretar ikke-personalrelaterte oppgaver for fakultetsadministrasjonen. Hvert institutt har en hovedkontakt i personaladministrasjonen. I tillegg ivaretas personalfunksjonen på instituttnivå av fem administrasjonsskonsulenter, som i stor grad, men ikke utelukkende, har arbeidsoppgaver knyttet til personalfeltet. Sammen med administrasjonssjefene er administrasjonsskonsulentene instituttens bindeledd mot fakultetets saksbehandlere.

Personaladministrasjonen kan deles inn i tre arbeidsfelt: (1) personalforvaltning, (2) rekruttering og (3) utviklingsarbeid og rådgivning/lederstøtte (HR). HR skal her forstås som helhetlig ledelse av de menneskelige ressursene i organisasjonen, både på individnivå og på et overordnet strategisk nivå. Dette er i samsvar med den rådende forståelsen av samlebegrepet Human Resources Management (HRM/HR), som favner hele spekteret av personal- og utviklingsfunksjoner fra vanlig drift og personalforvaltning til kompetanseutvikling, HMS-arbeid, intern kommunikasjon, lederstøtte og strategisk personalplanlegging på organisasjonsnivå.

Når det gjelder dagens organisering, er instituttene i stor grad «bestillere» av personalfunksjoner, mens fakultetet «utfører» den formelle saksbehandlingen. Personalseksjonen er støttespiller for instituttene i alle typer personaladministrative spørsmål og gir råd og veiledning til instituttledelsen, prosjektledelsen, administrasjonen, ansatte m.m. Intern kommunikasjon og arbeidsflyt mellom institutt- og fakultetsnivå på personalfeltet koordineres i administrasjonssjefsmøter og nettverksmøter med administrasjonsskonsulentene, der personal deltar etter behov. I tillegg avtales møter mellom personal og instituttleder/administrasjonssjef/prosjektleder etter behov.

Den daglige oppfølgingen og utøvelsen av arbeidsgiveransvaret utføres på instituttnivå. Dette kan være oppfølging av sykemeldte, medarbeidersamtaler, konflikthåndtering, ferieavvikling m.m. Faglige prioriteringer innenfor instituttens egne områder og overordnede faglige prioriteringer skjer i samarbeid mellom nivåene.

Arbeidsdelingen i rekrutteringsprosessen er nedfelt i rutiner for tilsetting i henholdsvis vitenskapelige og administrative stillinger, der de enkelte trinn i saksbehandlingen og arbeidsdelingen mellom nivåene er beskrevet.

Når det gjelder driftsoppgaver innen personalforvaltning, har både institutt- og fakultetsnivå tilgang til og ansvar for oppgaver i rekrutteringsportalen og universitetets lønns- og personalsystem.

På noen områder er det tydelige utfordringer knyttet til prosessflyten, systemenes brukervennlighet og arbeidsdelingen mellom nivåene. En gjennomgang av rutiner og prosesser vil kunne bidra til å avdekke potensielt dobbeltarbeid, samtidig som det vil være muligheter for effektivisering og fornying.

## **8.2 Administrative suksesskriterier/eller målsettinger**

Prosjektgruppen har identifisert følgende administrative suksessfaktorer for personaladministrasjonen:

- God på service, rådgivning og lederstøtte
- God saksflyt på tvers av arbeidsområder, seksjoner og nivåer
- Kvalitetssikrede og effektive rekrutteringsprosesser
- Rask og god kvalitet på personaloppfølging
- Måltrettede nettverk og informasjonsflyt

## **8.3. Identifiserte forbedringsområder og forslag til tiltak**

Tilbakemeldingene til prosjektgruppen er at personaladministrasjonen ved HF fungerer bra, og at det ikke er behov for større tiltak. UiBs myndighetskart gir føringer for arbeidsdelingen mellom nivåene, og innenfor disse rammene har fakultetet mulighet for å videreutvikle gode felles rutiner, skjemaer og maler som sikrer at det samlede personalarbeidet blir ivaretatt på en god måte.

Større delegert ansvar fra sentraladministrasjonen innenfor personalfeltet har ført til større behov for lederstøtte og utviklingsarbeid på fakultetsnivå, noe som det hittil har vært mindre fokus på grunnet ressursbegrensninger på personalsiden og prioritering av oppgaver knyttet til lønnsområdet. Personaladministrasjonen i dag preges likevel i større grad enn tidligere av en helhetlig tilnærming til personalfeltet. Seksjonens ansvarsområde inkluderer i økende grad utviklingsarbeid og rådgivning/lederstøtte, og det er også et forventet framtidig behov for støttefunksjoner innenfor organisasjonsutvikling. Ved å innføre HR-begrepet siktes det nå til videreutvikling av personaladministrasjonens rolle i organisasjonen fra en mer tradisjonell personaloppfølging på individnivå til også å omfatte andre områder som kompetanseplanlegging og -utvikling, HMS-arbeid, intern kommunikasjon, lederstøtte og strategisk personalplanlegging på organisasjonsnivå for å nevne noen områder. I

et helhetlig og langsiktig perspektiv vil det være hensiktsmessig å legge til rette for å knytte organisasjonsutvikling som arbeidsfelt tettere mot seksjonens ansvarsområde.

Det er viktig å ha fokus på kontinuerlig forbedring og en helhetlig HR-funksjon, og prosjektgruppen ønsker å peke på følgende generelle tiltak som gjelder alle identifiserte områder:

- Lage en robust arbeidsdeling internt i personalseksjonen
- Lage serviceavtaler som beskriver hva som kan forventes mellom nivåene og på tvers av seksjonene på de enkelte arbeidsområder

I tillegg er det identifisert følgende sentrale områder:

### **1. Lederstøtte**

Fakultetet må sikre god lederstøtte, både på institutt- og fakultetsnivå. Dette inkluderer rådgivning blant annet i forbindelse med eksternt finansierte prosjekter, juridiske spørsmål og konkrete personalsaker hvor det er behov for spesialkompetanse. Det er også behov for støtte i forhold til rapportering og ressurs- og personalplanlegging.

#### **Forslag til tiltak**

- Identifisering av saksområder/temaområder som trenger spesiell oppmerksomhet
- Intern opplæring og kompetanseheving på disse områdene
- Styrket innsats på rådgivning i form av dedikerte ressurser i personalseksjonen
- Videreutvikling og oppdatering av eksisterende rapporteringsverktøy, både lokalt på fakultetet og i samarbeid med sentraladministrasjonen

### **2. BOA-virksomhet og personaladministrasjon**

Eksternt finansierte prosjekter (BOA) innebærer ofte komplekse prosesser hvor det er viktig å sikre god kommunikasjon mellom prosjektledere og funksjoner innen økonomi, forskning, forskerutdanning og personal.

Ansettelse tilknyttet BOA-aktiviteten involverer ofte utenlandske medarbeidere og andre midlertidige forsknings- og rekrutteringsstillinger. Det er viktig at personalseksjonen er oppdatert i forhold til aktuelle utlysninger av nasjonale og internasjonale støtteordninger og tatt med allerede i søknadsfasen. Fakultetet må derfor ha en beredskap for å bistå i søknadsprosessen.

#### **Forslag til tiltak**

- Utarbeide gode rutiner i søknadsfasen som inkluderer personalseksjonens kompetanse

- Etablere Gruppe for BOA-forskningsstøtte som også inkluderer personal- og rekrutteringskompetanse. Gruppe for BOA-forskningsstøtte er det gjort nærmere rede for i kapittel 6.3
- Dedikere ressurser til oppfølging av utlysninger og være forberedt og i forkant (eksempel: 2-årig utenlandsopphold – personal vil ha fokus på skatt og trygd, mens økonomi har fokus på reduksjon av husleie /overhead i budsjetteringssammenheng)

### 3. Saksflyt på tvers av nivåer og seksjoner

God saksflyt og kommunikasjon mellom instituttene og involverte seksjoner er avgjørende for rask og god saksbehandling. Dette gjelder alle typer saksflyt, men kanskje særlig komplisert er samarbeidet når det gjelder variabel lønn og arbeid i tilknytning til timelærere og gjesteforelesere.

Personaladministrative oppgaver på instituttnivå ivaretas hovedsakelig av administrasjonssjef og administrasjonskonsulent. Administrasjonskonsulentene har i dag ulik innretning på de enkelte instituttene, og i et langsiktig perspektiv er det behov for harmonisering og utvikling av denne rollen.

#### Forslag til tiltak:

- Videreutvikle gode, felles rutiner, skjemaer og maler, særlig i forhold til saksflyt på variabel lønn og arbeidet knyttet til timelærere og gjesteforskere
- Utnytte de administrative støttesystemene på en bedre måte slik at man unngår dobbeltarbeid. Dette kan gjøres ved å sikre nødvendige tilganger og kompetanse på institutt- og fakultetsnivå, og ved å gi innspill til videreutvikling til systemenes driftsgrupper i sentraladministrasjonen
- Gjennomgå oppgavesamarbeidet mellom nivåene med tanke på å effektivisere arbeidsflyt
- I et langsiktig perspektiv bør administrasjonskonsulentrollen utvikles til en sentral (nøkkel)rolle i samarbeidet mellom fakultetsnivået og instituttene
- Videreutvikle samarbeidet mellom personalseksjonen, instituttledelse og administrasjonskonsulenter og lage faste møtearenaer
- Videreutvikle ukentlig fellesmøte mellom personal- og økonomiseksjonen, der det jevnlig arrangeres «fagdrypp» med tema i skjæringsfeltet mellom personal og økonomi

### 4. Rekrutteringsprosesser

Det er viktig for søkere i alle stillingskategorier å møte en organisasjon som framstår som profesjonell. Det forutsetter at tilsettingsprosessen er godt forberedt fra utlysning til komitéarbeidet til innstilling og vedtak. Det krever at arbeidsflyten i hele organisasjonen er basert på gode rutiner, og at det er en klar forståelse av hvem som har ansvar for å gjennomføre de enkelte ledd i tilsettingsprosessen.

Gode forberedelser og gode rutiner vil bidra til å redusere tidsbruken i ansettelsessaker. Det er også viktig å sikre god kommunikasjon til søkerne om eventuelle forsinkelser i tilsettingsprosessen. Enkelte av instituttene har påpekt at rekrutteringsprosessene går for sakte i dag.

#### **Forslag til tiltak:**

- Kartlegge rekrutteringsprosessene fra utlysning til tilsetting med tanke på effektivisering
  - Utarbeide standarder for informasjonsflyt mellom nivåene
  - Utarbeide standarder for informasjonsflyt til/fra komiteen
- Utarbeide standarder for informasjonsflyt til søkerne
- Gjennomgang og justering/kalibrering av felles maler for utlysning
- Gjennomgang av eksisterende rutiner for alle trinn i rekrutteringsprosessen med særlig fokus på samarbeid mellom nivåene og de ulike aktørene
  - Tydeliggjøring av arbeidsdeling mellom nivåene

#### **5. Personaloppfølging**

Alle faste og midlertidige ansatte på fakultetet må sikres god og tilpasset personaloppfølging fra søknadstidspunktet til avslutningen av ansettelsesforholdet. Det er behov for en tydeliggjøring av ansvarsområder slik at flyten mellom nivåene fungerer på best mulig måte.

#### **Forslag til tiltak**

- Lage tilpassede informasjonspakker for nyansatte som sikrer at de får den informasjonen som er nødvendig i ulike stillingskategorier
  - Informasjonspakke for nyansatte etter stillingskategori
  - Informasjonspakke for nyansatte rekruttert fra utlandet
- Etablere gode rutiner for oppfølging i prøvetiden
- Etablere gode rutiner for gjennomføring av sluttsamtaler når ansettelsesforholdet tar slutt, særlig med tanke på prosjekt- og andre midlertidige stillinger

#### **6. Internasjonalisering**

Det er et mål å øke den internasjonale virksomheten ved universitetet i årene framover. Dette medfører økt behov for kompetanseheving innenfor internasjonalisering, blant annet på personalfeltet, både når det gjelder innreisende og utreisende forskere og gjester. Det vil også være særlig behov for oppfølging av skatte- og trygderelaterte spørsmål.

### **Forslag til tiltak**

- Identifisering av gjentakende utfordringer og kompetansebygging på feltet, særlig på trygde-, skatte- og pensjonsrelaterte utfordringer
- Deltakelse i nettverk og internasjonale workshops innenfor området
- Kontaktperson med ansvar for koordinering og oppdatering av seksjonen, særlig med tanke på eksterne instanser og endringer i regelverk (Skatt, NAV Utland, UDI)
- Etablere god rutiner for kvalitetssikring av utenlandsk utdanning og vitnemål, gjerne i samarbeid med studie- og forskerutdanningsadministrasjonen

## **9.0 Økonomiadministrasjon**

### **91 Dagens organisering, definisjoner, arbeidsfordeling og samarbeid mellom nivåene**

Økonomifunksjonene inngår i felles personal- og økonomiseksjonen (PØS), som ble opprettet i 2007. Fram til sommeren 2013 hadde seksjonen én felles leder. På grunn av overgang til alderspensjon, og i påvente av justering av den administrative bemanningsplanen, er det konstituert todelt ledelse i PØS, med en gruppeleder for personal og en gruppeleder for økonomi.

Økonomifunksjonene ved HF er sentralisert og lagt til fakultetsadministrasjonen. Økonomiseksjonens hovedoppgaver er budsjettering, regnskap, prognose og rapportering samt økonomisk oppfølging og analyser på forskernivå, prosjektnivå, instituttnivå og fakultetsnivå (og mot universitetsnivå) for grunnbevilgning og eksternfinansiert virksomhet. Alle oppgavene er underlagt Reglement for økonomistyring i staten samt universitetets myndighetskart og regelsamling for økonomi.

Hvert institutt/senter har en dedikert økonomikonsulent som utfører oppgaver knyttet til både grunnbevilgning og bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). I tillegg er det to prosjektøkonomer som følger opp store BOA-prosjekt uavhengig av grunnenhet dersom det ikke er kapasitet eller kompetanse hos den dedikerte instituttressursen. I tillegg har seksjonen et halvt årsverk knyttet til EVU-økonomi og en kombinert gruppeleder for økonomi/fagøkonom.

Det er hyppig kontakt mellom økonomikonsulentene og administrasjonssjef/ instituttleder, administrasjonskonsulent og annet administrativt og vitenskapelig personale (forskere, stipendiater/postdoktorer, prosjektledere) om daglig drift. Noen institutter har også formelle møter. Økonomi- og innkjøpssystemene styrer i stor grad flyten av de formelle hendelsene. Kommunikasjon og avklaring rundt oppgavene er helt vesentlig for at prosessene skal gå smidig.

Økonomiseksjonen deltar ikke i fakultetsnettverk utenfor egen seksjon, men det er etablert egne økonomioppfølgingsmøter mellom fakultetsledelse og instituttledelse. Personal- og økonomiseksjonene har også ukentlige fellesmøter. Sporadisk har det dessuten vært møter om EU-finansiering og møter med forskningskonsulentene om BOA.

Hovedutfordringen for seksjonen har vært en opplevelse av stor saksmengde i forhold til kapasitet på mange av oppgavene. Daglig drift tar størstedelen av ressursene på bekostning av mer langsiktige oppgaver, lederstøtte og arbeid med utfordringer som ligger utenfor «vanlig» organisering.

## 9.2 Administrative suksesskriterier/eller målsettinger

- God på service, rådgivning og lederstøtte
- God saksflyt på tvers av arbeidsområder, seksjoner og nivåer
- Kvalitetssikrede og effektive økonomiprosesser
- Målrettede nettverk og god informasjonsflyt

## 9.3 Identifiserte forbedringsområder og forslag til tiltak

Økt lederstøtte, kvalitetsutvikling, bedre samhandling i form av koordinert forbedringsarbeid på prioriterte områder er de viktigste anbefalingene til prosjektgruppen. Utfordringen er å profesjonalisere og styrke kompetansen på noen områder og samtidig styrke en felles Vi-følelse på tvers av nivåer og øvrige arbeidsområder ved fakultetet. Tiltakene skal sikre en helhetlig forståelse og administrasjon innen økonomifeltet, og arbeidsoppgavene skal løses effektivt og med høy kvalitet. Kartleggingen viser et tilsynelatende gap mellom tilgjengelige ressurser og opplevd behov. Dette må følges opp videre i organisasjonen.

Prosjektgruppen ønsker å peke på følgende generelle tiltak som gjelder alle identifiserte områder, både på kort og lang sikt:

- Følge opp videre og avklare om det opplevde gapet mellom behov og tilbud skyldes ressursmangel eller lite effektive prosesser og organisering
- Vurdere ressurs- og kompetansebehovet ved seksjonen og se på spisskompetanse versus helhetlig kompetanse. Ved framtidig rekruttering/avgang må det vurderes om det fortsatt er bærekraftig å basere seg på en hovedmodell med medarbeidere som skal fylle roller som både økonomikonsulent med ansvar for instituttøkonomi/daglig drift og prosjektøkonom
- Lage robust arbeidsdeling og etablere backupløsninger
- Ha kontinuerlig fokus på servicenivå, rapportering og faglig veiledning, utvikling og implementering av rutiner, maler og arbeidsprosesser som helhet

og mot relevante grunnenheter og administrative områder som personal, studie og forskning

- Lage serviceavtaler som beskriver hva som kan forventes mellom nivåene og på tvers av seksjonene på de enkelte arbeidsområder

I tillegg er det identifisert følgende forbedringsområder:

### 1. Lederstøtte

Det synes å være et stort og udekket behov for lederstøtte innen økonomifeltet, både på fakultets- og instituttnivå. Det er stor etterspørsel etter budsjetter, prognoser og analyser, særlig knyttet til økningen i BOA de senere årene.

#### Forslag til tiltak

- Styrke controller-/fakultetsøkonomfunksjonen for å bedre kapasitet og kompetanse på arbeidsområdet budsjett, analyse og prognosearbeid
- Lage pedagogisk gode rapporter i samarbeid med brukerne
- Kompetanseheving i HF-økonomien for faglige og administrative ledere
- Etablere en felles møtearena/nettverk for administrasjonssjefer og økonomiseksjonen (jf. kapittel 10.1). Aktuelle temaer:
  - Forventningsavklaringer på leveranser, frister og servicenivå
  - Maler og hyppighet på rapportering til instituttledelse
  - Erfaringsutveksling og etablering av «beste praksis»

### 2. BOA

Økonomiseksjonen må i større grad bistå og veilede fakultets-, institutt- og prosjektledelsen for å minimere risiko knyttet til eksternfinansierte prosjekter. Dette gjelder særlig i søknadsfasen, der et stort problem er at prosjektledelsen ofte ikke har involvert hverken instituttet eller støttefunksjonene på fakultetet. Men også i driftsfasen er det rom for forbedring og bedre dialog. I tillegg har Forskningsadministrativ avdeling (FA) og Økonomiavdelingen signalisert at budsjettering må skje på fakultetsnivå, også for EU-prosjekter. Økonomiavdelingen vil i framtiden kun bistå med kvalitetssikring av budsjettene.

#### Forslag til tiltak

- Inngå i Gruppe for BOA-forskningsstøtte ved fakultetet (se kapittel 6.3)
- Utarbeide budsjettmal og rapporter som viser effekten av BOA på instituttøkonomien
- Økonomiseksjonen må øke sin forståelse for BOA-virksomhetens påvirkning på instituttenes totalbudsjett
- Lage pedagogisk gode rapporter i samarbeid med brukerne samt målrettet opplæring til forskningsrådgivere og prosjektledere

- Prosjektøkonomer må opparbeide kompetanse og ha kapasitet til å gi råd og veiledning i initierings- og søknadsfasen samt utarbeide budsjett og drifte større prosjekter for å ivareta støtte inn mot prosjektledere
- Økonomiseksjonen må være generelt oppdatert på aktuelle utlysninger og problemstillinger knyttet til disse, gjerne med spisskompetanse hos enkeltpersoner
- Ha fokus på forventningsavklaringer og servicenivå til den enkelte prosjektleder, forskningsrådgiver og instituttledelse

### 3. Kvalitetssikrede og effektive økonomiprosesser

De som arbeider med daglig drift (refusjoner, bilag/variabel lønn, reiseregninger, bestillinger mv.), skal yte service og oppfølging til mange brukere (ansatte, sensorer, studenter, gjesteforskere, konferansedeltakere m.m.). En del brukere opplever for stor avstand til Økonomiseksjonen og mangelfull service.

Prosjektgruppen har fått tilbakemelding fra flere enheter om at rutiner og prosessflyt ikke alltid oppleves som effektive nok, for eksempel i forbindelse med innkjøp. Et fellestrekk i utfordringene som oppleves lokalt, er at de relaterer seg til manglende kapasitet.

#### Forslag til tiltak

- Økonomikonsulentene skal jevnlig besøke sine enheter (helst ukentlig). Et mål med dette er å få bedre kjennskap til grunnenhetene og mer nærhet til brukerne (administrasjonssjef, administrasjonskonsulentene, bestillerne og andre)
- Kartlegge prosesser og utfordre dagens arbeidsflyt vedrørende bestillingsrutiner systematisk, gjerne ledet av en administrasjonssjef

### 4. EVU-økonomi

Ansvaret for EVU ble delegert fra sentralt nivå til fakultetet i 2013. Fortsatt gjenstår en del avklaringer og arbeid knyttet til dette.

#### Forslag til tiltak:

- Lage budsjettmaler og budsjetter
- Foreslå prinsipper for kostnads føring, overhead og tilknyttede kostnader

## 10.0 Administrativ ledelse og samarbeid mellom nivåene

Den administrative ledelsen skal arbeide aktivt for å understøtte målsetningene om et godt samarbeidsklima og en administrativ fellekapskultur ved HF. Det legges til rette

for videreføring av dagens ordning med jevnlig møter i den administrative ledergruppen, der administrasjonssjefer og seksjonssjefer/fagområdeledere inngår.

Hovedhensikten med den administrative ledergruppen er å integrere administrativ ledelse på tvers av fakultetet og sikre enhetlig forvaltning og god framdrift i prosesser som kan være både faglig og administrativt initiert.

Fakultetsdirektør og assisterende fakultetsdirektør deltar også i dekanens ledergruppe (dekanat og instituttledere) og blir derved et bindeledd mellom de to ledergruppene. Hvert semester, og ellers når det er formålstjenlig, bør det likevel legges til rette for seminarer med deltakelse fra både faglig og administrativ ledelse, der overordnede og strategiske saker drøftes, og felles målsettinger utformes.

Assisterende fakultetsdirektør kan fungere som koordinator for den administrative ledergruppen. Seksjonssjefene/fagområdelederne inngår i tillegg i fakultetsdirektørens nærmeste ledergruppe, mens administrasjonssjefene inngår i instituttleders ledergruppe.

### **10.1 Nettverksorganisering og linjeledelse**

Prosjektgruppen har inngående drøftet forholdet mellom administrativ linjeledelse og samarbeidet som foregår mellom nivåene innen administrative fagområder. Spørsmålet er om linjeledelsen er blitt for involvert i den rutinemessige arbeidsflyten, og derved er blitt en hemsko for effektivitet, innovasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid. Et annet spørsmål er om rutinene er for utydelige og derfor trenger stadige avklaringer.

Det er liten tvil om at linjeledelsen sitter med det helhetlige ansvaret for driften og må involveres i veivalg og større avgjørelser, ikke minst for å sikre helhet og legitimitet. Det er likevel en oppfatning at driftsorganisasjonen og den enkelte har et for lite handlingsrom. Dette har for eksempel gitt seg uttrykk i at flere av de administrative nettverkene stiller spørsmål ved sin funksjon og hva de har myndighet til å ta tak i.

Prosjektgruppen ser på nettverksorganiseringen som svært viktig for å sikre felles forståelse, utnytte kompetansen til flinke medarbeidere på tvers i organisasjonen og drive harmoniserings- og forbedringsarbeid. Nettverksorganiseringen bør styrkes gjennom å gi nettverkene:

- Tydelige mandater og forventninger
- Definere en hensiktsmessig sammensetning
- Definere koordinatorrolle
- Lage semesterplaner
- En sentral rolle for informasjonsflyt, erfaringsutveksling og innovasjon
- Få et tydelig ansvar for rutineutvikling og utvikling av felles praksis

- Tydeliggjøre rapporteringslinje til «administrasjonssjefgruppen»

### **Prosjektgruppen anbefaler følgende nettverk/arbeidsgrupper ved HF:**

- Nettverk for studieledere
- Nettverk for informasjonssenteret
- Nettverk for studentrekruttering (Ny)
- Nettverk for time- og eksamensplanlegging
- Nettverk for forskerutdanning (Ny)
- Nettverk for forskningsstøtte (Ny)
- Nettverk for studentmobilitet (Ny)
- Nettverk for administrasjonskonsulenter
- Redaksjonsråd/nettverk for formidling (Ny)
- Møtearena/nettverk for administrasjonssjefer og økonomiseksjonen (Ny)
- Gruppe for BOA-forskningsstøtte (Ny)

## **11.0 Justeringer i bemanningsplan**

Forslagene fra prosjektgruppen medfører endringer i seksjonsorganiseringen i fakultetsadministrasjonen, og flere ansatte vil få ny linjeleder. Ved implementering av de ulike forslagene må det vurderes om noen av medarbeiderne får så store endringer i stillingsinnhold at ny stillingsbeskrivelse bør utformes.

Dialog med den enkelte ansatte samt eventuelt behov for kompetanseutvikling vil stå sentralt ved endring av stillingsinnhold og organisatorisk tilknytning. Dette må følges opp videre av fakultetsledelsen.

Med bakgrunn i de funn og analyser som er gjort i denne utredningen, er det særlig forskningsstøtte, økonomisk prosjektstøtte og lederstøtte på økonomistyring som utmerker seg som særlig utfordrende områder. Det er svært sannsynlig at dette har sammenheng med et ressurs- og kompetansegap. Ved prioritering av nye administrative stillinger bør disse derfor komme innenfor ovennevnte områder. Det betyr også at de to faste administrative stillingene som fakultetsstyret har budsjettert med i 2014, bør allokere til disse områdene.

Dersom det skal tilføres nye ressurser knyttet til forskningsadministrasjon og forskningsrådgivning, ser vi for oss at denne ressursøkningen må skje på fakultetsnivået for å minske sårbarheten i forhold til koordinering av Gruppe for BOA-forskningsstøtte og sikre god utnyttelse av rådgivningsressursene i forhold til prioritering av støtte til søknader ved de ulike instituttene/sentrene. BOA-porteføljen per i dag er ujevnt fordelt mellom instituttene, og det er sannsynlig at det vil være ulike behov også framover. I praksis betyr dette at det bør ansettes en ekstra

forskningsrådgiver i fakultetsadministrasjonen med delvis kontor plass ved aktuelle institutter etter behov.

På sikt mener prosjektgruppen at det er behov for styrking av de lokale ressursene ved enhetene i forhold til å støtte opp om BOA, men med en realistisk vurdering av dagens situasjon med mangel på stillingsressurser, anbefaler prosjektgruppen ovennevnte modell.

Et fjerde område som bør vurderes framover, er behovet for kompetanse og ressurser i forhold til internasjonalisering. Et økende andel utenlandske ansatte, fokus på student- og ansattmobilitet og en voksende internasjonal prosjektportefølje krever særlig administrativ oppfølging. Avhengig av hvilken service vi kan forvente fra de sentraladministrative avdelingene framover, har vi trolig behov for å styrke HF's ressurser på dette viktige området.

Generelt ser prosjektgruppen at ulik størrelse og ulik kompleksitet på instituttene/sentrene kan oppleves som utfordrende i forhold til en strømlinjeformet modell for den administrative bemanningen. Det oppleves å være ulike kapasitetsbehov på enhetene, og dette gjenspeiler seg også i lokale administrative prioriteringer og organisering. Det er likevel viktig å huske at de fleste administrative funksjonene ved HF har betydelige likhetstrekk på tvers av enhetene, selv om kapasitetsbehovet er ulikt. For at den samlede administrasjonen skal fungere på tvers av enheter og mellom nivåer, bør enhetene derfor tilstrebe en harmonisert organisering av funksjoner og stillinger så langt det er mulig.

Denne rapporten har i stor grad sett på organisering av fakultetsnivået og arbeidsflyten mellom nivåene og i liten grad på intern organisering av det enkelte institutt/senter. Prosjektgruppen ser at enkelte enheter har behov for en evaluering av sin interne funksjonsdeling og organisering av administrasjonen. Det er ønskelig at enhetene selv tar initiativ til en slik gjennomgang, gjerne med bistand fra fakultetet.

## **12.0 Avsluttende kommentarer**

Det administrative apparatet ved HF framstår i stor grad som hensiktsmessig organisert, og som i stand til å levere tjenester på et høyt nivå. HF har administrativt ansatte med både kompetanse, erfaring og motivasjon til å støtte opp om faglige og administrative målsettinger på en god måte. Det er ikke noen motsetning mellom dette og ønsket om å ville utvikle seg videre og bli enda bedre.

En viktig målsetting i arbeidet med denne rapporten har vært å videreutvikle de administrative funksjonene og samtidig vektlegge forvaltningsrollen for den samlede administrasjonen ved HF. Administrasjonens rolle er å legge til rette for at den faglige virksomheten lykkes i forhold til forskning, utdanning og formidling. Samtidig skal vi påse at administrative rutiner, det være seg økonomi eller personalhåndtering, skjer i

tråd med god forvaltningsskikk. For at HF skal lykkes i å nå sine målsettinger, trengs det en god administrasjon som er i stand til å kontinuerlig forbedre seg og tilpasse seg stadige endringer internt og i omgivelsene.

Prosjektgruppen har forsøkt å identifisere de viktigste administrative suksesskriteriene, og hvilke av disse vi strever mest med. Rapporten vektlegger behovet for en avklart arbeidsflyt mellom nivåene kombinert med et tillitsbasert samarbeid. På enkelte områder anbefales en videre prosess med involvering av ansatte i de relevante funksjonene, men på mange områder er forbedringsforslagene konkrete og klare til implementering.

Prosjektgruppen synes arbeidet med rapporten har vært spennende og viktig, og har gitt en helhetlig forståelse av den administrative situasjonen ved fakultetet. Vi håper at våre forslag vil danne et godt grunnlag for å følge opp gjeldende bemanningsplan ved HF.

Alle gruppens medlemmer har bidratt konstruktivt i drøftinger og i skriveprosessen, og prosjektgruppen står samlet i sine anbefalinger. En særlig takk til Unni Karin Utvik som har hatt en krevende ekstrajobb med å være prosjektsekretær. Hun har utført dette arbeidet på en utmerket måte og dermed vært svært viktig for rammene og progresjon i prosjektet.

### **13.0 Vedlegg**

Vedlegg 1. Inviterte personer og besøk hos seksjoner, institutter og nettverk

Vedlegg 2. Møter i styringsgruppen, administrasjonssjefer og instituttledere

Vedlegg 3. Sentrale dokumenter

Vedlegg 4. Skriftlige henvendelser

Vedlegg 5. Utkast til Prosessbeskrivelse for forskningsadministrasjon

## Vedlegg 1 – Inviterte personer og besøk hos seksjoner, institutt og nettverk

### Inviterte personer til møter i prosjektgruppen:

22.11.13: Hilde Haaland-Kramer, studieleder IF, og Mona Uthaug, studieleder GA. *Tema: Studieadministrasjon ved HF*

29.11.13: Eli Neshavn Høie, studiesjef MN. *Tema: Forskerutdanning ved MN-fakultetet*

29.11.13: Anna Lisa Arefjord, forskerutdanningskonsulent AHKR, og Tone Lund-Olsen, forskningskonsulent SKOK/SVT. *Tema: Forskerutdanningsadministrasjon ved HF*

17.01.14: Ingrid Endal, formidlingskonsulent Fakultetsadministrasjonen, Tone Lund-Olsen, forskningskonsulent SKOK/SVT, Håvard Østrem Peersen, forskningsrådgiver LLE, og Magnus Halnes, formidlingskonsulent AHKR. *Tema: Formidlingsadministrasjon ved HF*

24.01.14: Kari Nordvik, forskningsrådgiver MN: *Tema: Forskningsadministrasjon ved MN-fakultetet*

### Besøk hos seksjoner:

09.12.13: Møte med Stabsseksjonen

15.01.14: Møte med Personalseksjonen

20.01.14: Møte med Studieseksjonen

10.02.14: Møte med Økonomiseksjonen

### Besøk hos institutter (instituttledelse og hele/deler av administrasjonen):

16.01.14: Møte med FOF

16.01.14: Møte med SKOK/SVT

17.01.14: Møte med LLE

30.01.14: Møte med AHKR

30.01.14: Møte med GA

03.02.14: Møte med IF

### Møter med nettverk:

13.12.13: Forskningskonsulentnettverket

31.01.14: Nettverk for administrasjonskonsulenter

## Vedlegg 2 – Møter i styringsgruppen, administrasjonssjefer og instituttledere

### **Møter i styringsgruppen:**

29.10.13

15.01.14

26.02.14

08.04.14

### **Møter med administrasjonssjefer og instituttledere:**

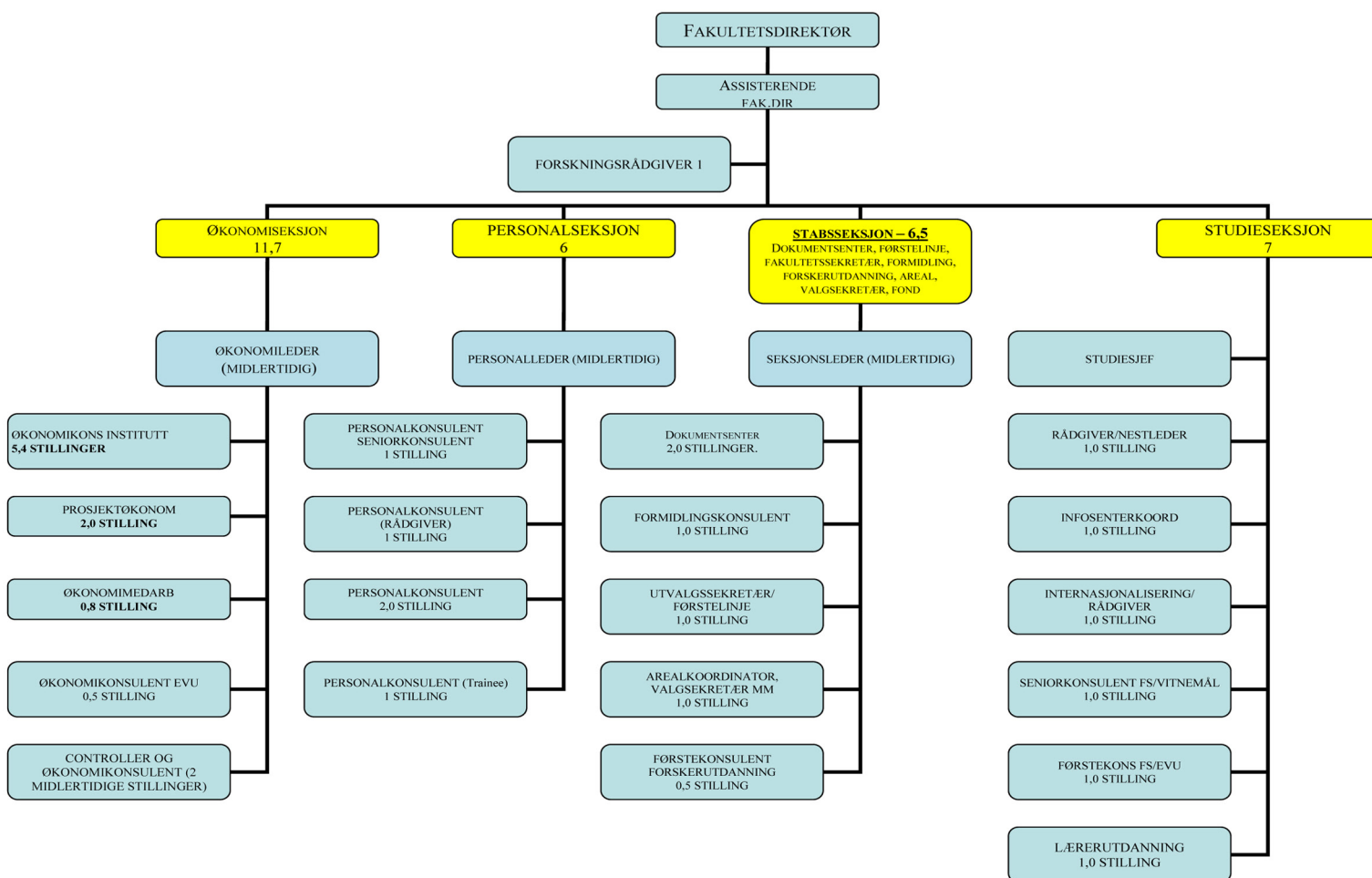
10.02.14: Presentasjon for instituttledere

17.02.14: Presentasjon for administrasjonssjefer

07.04.14: Presentasjon for administrasjonssjefer og instituttledere

## Vedlegg 3 – Sentrale dokumenter

1. Fakultetsstyresak 74/12 *Administrativ bemanningsplan for Det humanistiske fakultet* (13.11.12)
2. Fakultetsstyresak 58/13 *Oppfølging av administrativ bemanningsplan for Det humanistiske fakultet, 2013-16* (09.09.13)
3. Fakultetsstyresak 82/13 *Oppfølging av administrativ bemanningsplan for Det humanistiske fakultet, mandat for prosjektgruppen* (15.10.13)
4. Myndighetskart for Universitetet i Bergen  
<http://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.2-Myndighetskart>
5. Universitets- og høyskoleloven  
<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
6. Omstillingsavtale for Universitetet i Bergen, vedtatt av forhandlingsutvalget 23.03.11  
[http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/omstillingsavtale\\_for\\_uib.pdf](http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/omstillingsavtale_for_uib.pdf)
7. Reorganisering av administrasjonen ved Det historisk-filosofiske fakultet. Funksjon og bemanningsplan (For iverksettelse 1. august, 2007) (ePhorte 2007/3551)
8. Det medisinsk-odontologiske fakultet - Framtidens fakultet – Rapport fra AG 2:  
<https://www.uib.no/filearchive/rapport-ag2-med-vedlegg-20-09-12.pdf>
9. Administrasjonen – den stygge andungen? – Blogginlegg på Forskning.no fra Stig A. Slørdahl, dekanus, det medisinske fakultet, NTNU, 23. mars 2012  
(<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/316924>)
10. Prosjektets nettside:  
<http://www.uib.no/hf/45551/oppf%c3%b8lging-av-administrativ-bemanningsplan>
11. Organisasjonskart for fakultetsadministrasjonen per 2013 (arbeidsdokument)



Tilsammen 32 faste stillinger + 2 midlertidige på økonomi

## **Vedlegg 4 – Skriftlige henvendelser**

31.01.14: Mette Dalhaug – innspill om administrasjonskonsulentnettverket

03.02.14: Marie L. Ljones – innspill om nettverk for internasjonalisering

## Vedlegg 5 – Utkast til Prosessbeskrivelse for BOA forskningsstøtte

Trinn i BOA-prosessen	Administrativ støtte fakultet	Administrativ støtte institutt
1. Planlegging og posisjonering	Forskningsrådgiver informerer om relevante og aktuelle utlysninger, nye program; har kontakt med ulike finansieringskilder og holder seg oppdatert på finansieringsmuligheter for de ulike fagområdene. Dette krever god kjennskap og oversikt over fagfelt og interesseområder ved fakultetet. God kontakt med Forskningsadministrativ avdeling (FA) er en forutsetning.	Instituttleder vurderer programmer og søknadsmuligheter mot instituttets fagstrategi og ressurser. Forskningskonsulent må i samråd med instituttleder holde ansatte informert om aktuelle program. Dette krever god kjennskap og oversikt over fagfelt og interesseområder ved instituttet. God kontakt og tett samarbeid med fakultetets forskningsrådgiver er en forutsetning.
2. Søknad og risikovurdering	Gruppe for BOA - forskningsstøtte hjelper prosjektleder i søknadsprosessen. I tillegg vurderer gruppen effekten på institutt- og fakultetsnivå i forhold til ansettelser, egenandeler og andre økonomiske konsekvenser.  Forskningsrådgiver holder oversikt over alle grunnenhetenes BOA-søknader på fakultetsnivå.	Forskningskonsulenten, med forankring hos instituttleder, inngår i BOA-gruppen når disse jobber med prosjekter på enheten. Instituttet tar stilling til fagstrategi, risiko, innvirkning på instituttvirksomheten (økonomi, egenandel, frikjøp fra undervisning / forskning). Forskningskonsulenten holder oversikt over alle instituttets BOA-søknader.
3. Kontrakt a) med finansieringskilde b) ev. konsortieavtale c) ev. lokale avtaler	BOA-gruppen skal alltid konsulteres før parafering av kontrakten og særlig før konsortieavtaler inngås.	Instituttleder skal paraferere a) ihht. UiBs myndighetskart. Forskningskonsulent driver prosessen, informerer/ konsulterer fakultetet og sender videre til FA som signerer på vegne av UiB.  Sjekk rutiner /myndighet for konsortieavtaler.
4. Oppstart	Fakultetet deltar på oppstartsmøte med prosjektøkonom og personalkonsulent. Ved behov, forskningsrådgiver,	Forskningskonsulent tar initiativ til oppstartsmøte for prosjekter av en viss størrelse. Fra instituttet deltar etter behov prosjektleder, instituttleder,

	<p>seksjonsleder, etc.</p> <p>Agenda på oppstartsmøtet: Forpliktelser i kontrakten, rapporteringskrav internt og eksternt som legger grunnlag for budsjetteringen, ev. utlysninger/ansettelser.</p>	<p>administrasjonssjef, forskningskonsulent, forskerutdanningskonsulent, administrasjonskonsulent.</p>
5. Gjennomføring	<p>Fakultetets personal – og økonomimedarbeidere drifter prosjektene som en del av sitt ordinære arbeid. De bidrar sammen med forskningsrådgiver med spisskompetanse ved behov. For utfyllende beskrivelse viser vi til kapitlene om hhv personal- og økonomiadministrasjon.</p>	<p>Instituttleder og forskningskonsulent holder løpende tilsyn med prosjektets fremdrift. Og instituttets samlede administrasjon bistår på sine saksområder etter behov.</p>
6. Avslutning	<p>BOA-gruppen deltar på avslutnings- og evalueringsmøte.</p>	<p>Forskningskonsulenten tar initiativ til et avslutnings- og evalueringsmøte for prosjekter av en viss størrelse/varighet. Agenda for møtet: Er målet oppnådd og prosjektet avsluttet? Er finansielle og rapporteringsforpliktelser innfridd (administrativt og vitenskapelig)? Evaluering av prosjektet i sin helhet. Hva kan vi lære?</p>

## Uttalelse fra Styringsgruppen for oppfølging av administrativ bemanningsplan

Styringsgruppen har bestått av følgende medlemmer:

- Trine Moe (leder)
- Margareth Hagen (dekan)
- Leiv Egil Breivik (instituttleder IF)
- Britt Karin Muri (POA)
- Jørgen Melve (NTL)
- Toril Ivarsøy (Forskerforbundet)

Styringsgruppen hatt fire møter: 29.10.13, 15.01.14, 26.02.14, 08.04.14. Endelig rapport fra prosjektgruppen ble overlevert Styringsgruppen 28.04.14, i tråd med prosjektplanen.

Prosjektleder Kim Ove Hommen og prosjektsekretær Unni K. Utvik har deltatt på alle møtene i styringsgruppen og gjort rede for status for arbeidet i prosjektgruppen.

Styringsgruppen har kommentert og kommet med innspill underveis, og kommentarer og innspill er inkorporert i prosjektgruppens videre arbeid. Styringsgruppen har funnet det nyttig at prosjektet har vært så pass grundig med tanke på forankring i organisasjonen.

Styringsgruppen har ingen innvendinger mot forslaget til organisasjonskart for fakultetsadministrasjonen og mener det vil kunne bidra til effektiv utnyttning av ressursene. Det er fornuftig å dele Personal- og økonomiseksjonen i to seksjoner, og Styringsgruppen ser også behovet for å ha en rådgiver i stab like under direktørnivå. Styringsgruppen ser videre at det er gode argumenter for å legge administrasjon av forskerutdanningen og studieadministrasjonen til samme seksjon på fakultetsnivå og avventer med interesse eventuelle konsekvenser videre nedover i organisasjonen. «Gruppe for BOA-forskningsstøtte» må spesielt framheves som en nyskaping som også vil kunne være mal for andre fakultet dersom den fungerer etter intensjonen. Det er imidlertid viktig at linjelederne for gruppens medlemmer påser at de ikke blir overbelastet.

Prosjektgruppens rapport er bygget opp slik at den dels ligner en handlingsplan for og dels er en omorganisering av fakultetsadministrasjonen. Rapporten inneholder en rekke forslag til tiltak, og styringsgruppen finner det svært positivt at mange av tiltakene er så konkrete at de vil kunne implementeres nesten umiddelbart. Det er imidlertid av stor betydning at hele organisasjonen får eierskap til rapporten og flere av tiltakene fordrer også videre prosess og samarbeid mellom nivåene, ikke minst utarbeiding av serviceavtaler. Styringsgruppen anbefaler derfor at fakultetsledelsen i samråd med enhetene følger opp hvordan det skal jobbes med implementering og prioritering. Styringsgruppen anbefaler at rapporten sendes ut til enhetene for innspill til prioritering og implementering av tiltakene.

De foreslåtte endringene i organisasjonsstruktur relaterer seg i hovedsak til fakultetsnivået. Det åpnes imidlertid også opp for å se nærmere på organisering av grunnivå, eventuelt med bistand fra fakultetsnivå eller ekstern bistand. Styringsgruppen er enig i at et slikt initiativ på dette tidspunktet bør komme fra den enkelte grunnenhet etter sitt behov.

Styringsgruppen er fornøyd med den arbeidsprosessen som ligger bak rapporten og den involvering som har funnet sted underveis i arbeidet.

Styringsgruppen er samstemte i å mene at Prosjektgruppen har levert en rapport i samsvar med gitt mandat og støtter de anbefalingene som beskrives. Styringsgruppen har ikke ytterligere kommentarer enn det som nevnes i dette notatet og takker prosjektgruppen for et godt og grundig arbeid.

Oppdatert pr. 06.05.2013

<b>Plan for informasjon</b> <b>Oppfølging av administrativ bemanningsplan ved Det humanistiske fakultet</b>		
<b>Dato</b>	<b>Deltakere, møtearena</b>	<b>Agenda</b>
<b>2013</b>		
7. juni	IDU	-Informasjon om oppfølging av bemanningsplan
04. september	Avdelingsmøte - fakultetsadministrasjon	Informasjon og dialog
04. september	IDU	Informasjon og dialog om fakultetsstyresak 58/13
09. september	Fakultetsstyret	Fakultetsstyresak 58/13 -Rammer for prosjektet -Nedsette prosjektorganisasjon og mandat
18. september	Forhandlingsutvalget	Fakultetsstyresak 58/13
15. oktober	Fakultetsstyret	Fakultetsstyresak 82/13 -Justering av mandat for prosjektgruppen
29.oktober	Styringsgruppen	Oppstartsmøte
November-januar	Prosjektgruppen	Informasjonsinnhenting, dialog med enhetene ect.
15. november	IDU	Prosjektplan og Informasjonsplan
18.november	Prosjektleder/web ansvarlig	Lansering av nettside for prosjektet
<b>20. november, 12:30-13:30, Sydn. Skole, AUD A</b>	<b>Alle HF</b>	<b>Allmøte/åpent møte</b>
15. november	IDU	Status i prosjektet
13. desember	IDU	Status i prosjektet
<b>2014</b>		
15. januar	Styringsgruppen	Status fra prosjektgruppen
20. januar	IDU	Status i prosjektet
Februar-april	Prosjektgruppen	Analyse av data og skrive rapport med anbefalinger
10. Februar	Instituttledere	Status fra prosjektgruppen
17.februar	Administrasjonssjefer	Status fra prosjektgruppen
26. februar	Styringsgruppen	Status fra prosjektgruppen
19. mars	Forhandlingsutvalget	Status i prosjektet
19. mars	IDU	Status i prosjektet
25.mars	Fakultetsstyret	Status fra prosjektgruppen
7. april	Instituttledere og administrasjonssjefer	Status fra prosjektgruppen
8. april	Styringsgruppen	Drøfte utkast til rapport
28. april	Styringsgruppen, Prosjektgruppen	Overlevering av rapport til Styringsgruppen
<b>30. april, 13:00-14:30 Sydn. Skole, AUD A</b>	<b>Alle HF</b>	<b>Allmøte – prosjektgruppens rapport</b>
30. april	Forhandlingsutvalget	Presentasjon av prosjektgruppens rapport
16. mai	IDU	Prosjektgruppens rapport
20. mai	Fakultetsstyret	Prosjektgruppens rapport
September	IDU	Plan for oppfølging av prosjektgruppens rapport
September	Fakultetsstyret	Plan for oppfølging av prosjektgruppens rapport
<b>Juni eller september</b>	<b>Forhandlingsutvalget</b>	<b>Forhandling om eventuelt justert bemanningsplan</b>