



UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinske fakultet

**SLUTTRAPPORT FOR
BOTT MOTTAK MED - ØKONOMI**

«HELHETLIG FORSLAG TIL ORGANISASJONSMODELL INNEN ØKONOMIFELTET»

Saksnr: 20/6549		
Behandlet dato: <dato>	Behandlet av (prosjekteier): Heidi A. Espedal/Per Bakke/Marit Bakke	Utarbeidet av (prosjektleder): Ingvild Vandeskog Wallacher
Beslutning: <godkjent/ikke godkjent>		

Innhold

1.	Kort oppsummering av prosjektet.....	3
2.	Prosess	3
	Forutsetninger/usikkerhet	4
	Kartlegging	5
	Grppesamtaler	7
	Brukerpanel.....	8
	Grensesnitt opp mot andre prosjekter	10
	Kartlegging av BOTT, roller, arbeidsflyt og –prosesser og endringer.	10
3.	Oppnåelse av prosjektets målsetting og hovedleveranser.....	12
	Fremdriftsplan.....	13
	Kommunikasjonsplan	13
4.	Forslag til Organisasjonsmodeller	13
	Modell 3 – ansatt på fakultetet med arbeidsplass ved enhetene, spesialist.....	15
	Modellens innhold	15
	Konsekvenser av foreslått modell.....	16
	Fordeler ved modellen	16
	Utfordringer ved modellen.....	16
	Modellen kort oppsummert.....	16
	Modell 5: Hybrid	17
	Modellens innhold	17
	Konsekvenser av foreslått modell.....	20
	Fordeler ved modellen	20
	Utfordringer ved modellen.....	21
	Modellen kort oppsummert.....	21
	MODELL 6: Fortsetter med dagens organisering inntil vi kjenner systemene bedre	22
	MODELL 7: som i dag, men med større grad av samarbeid mellom enhetene	22
	Modellens innhold	22
	Konsekvenser av foreslått modell.....	24
	Fordeler ved modellen	25
	Utfordringer ved modellen.....	25
	Modellene kort oppsummert.....	26
	Samlet oversikt over modellene:.....	26
	Samlet oppsummering og refleksjon rundt modellene.	27
5.	Utestående aktiviteter som skal overleveres til linjen	29
6.	EVALUERING AV PROSJEKT – VIKTIGE LÆRINGSPUNKT	29

1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

BOTT-samarbeidet mellom Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo, NTNU og Universitetet i Tromsø har som formål å utvikle standardiserte arbeidsprosesser og skape felles digitale løsninger for UH-sektoren. Samarbeidet og utviklingen har pågått over flere år, og de første digitale løsningene vil bli rullet ut ved Universitetet i Bergen fra og med 01.01.2021. Vi får da blant annet nye dataprogram og digitale løsninger innen økonomi og lønnsområdet.

Fakultetsledelsen ved Det medisinske fakultet har i tilknytning til de endringene som kommer gjennom BOTT sett behovet for å gjennomgå dagens organisering av økonomifunksjonene ved fakultetet, samt vurder endringer inne disse funksjonene for å rigge fakultetets økonomifunksjoner for de endringene som vil komme. I henhold til mandatet av 04.08.2020 skal arbeidsgruppen utarbeide et helhetlig forslag til organisatorisk løsning som ivaretar BOTT sine målsetninger og sikrer MED en rasjonell og sikker drift for funksjonene innen økonomifeltet.

Arbeidsgruppen har i sitt arbeid hatt fokus på å kartlegge situasjonen både med tanke på de endringene som kommer gjennom BOTT og med tanke på dagens økonomifunksjoner. I denne sluttrapporten vil arbeidsgruppen presentere resultatene av den kartleggingen som er gjort, samt presentere flere forslag til organisatoriske løsninger innen økonomifeltet. Vi belyser både fordeler og ulemper ved organisasjonsmodellene og drøfter dem opp mot hverandre.

Arbeidsgruppen har bestått av:

- Ingvild Vandeskog Wallacher (leder) – Seniorrådgiver HR ved fakultetsadministrasjonen
- Beathe Bjørneberg – Seniorrådgiver økonomi ved fakultetsadministrasjonen
- Julie Stavenes – Administrasjonssjef ved Klinisk institutt 2
- Marianne Bø Larsen – Seksjonssjef rekruttering ved fakultetsadministrasjonen
- Siv Johnsen Eggereide – Rådgiver økonomi ved Institutt for global helse og samfunnsmedisin
- Anders Arne Johansson – Professor (odontologi) ved Institutt for klinisk odontologi.

2. PROSESS

Arbeidsgruppen startet sitt arbeid sommeren 2020. Arbeidsgruppen mottok utkast til mandat i juli og endelig mandat i starten av august. I henhold til mandatet ble fremdriftsplan og kommunikasjonsplan utarbeidet i løpet av august. I perioden ble det også gitt opplæring av jurist ved sentral HR-avdeling rundt universitetets omstillingsplan. Gjennom denne opplæringsprosessen ble det avklart at omfanget og resultatet av endringsprosessen innen økonomiområdet er usikkert. Prosessen kan ende i endringer som er av et omfang som ikke berøres av omstillingsavtalen. Bruken av omstillingsbegrepet ble derfor vedtatt

tonet ned, samtidig vil prosjektet fortsatt følge hovedprinsippene i omstillingsavtalen for å sikre en grundig og transparent prosess.

Arbeidsgruppen har gjennom hele prosessen søkt informasjon og innsyn i de endringer som vil komme gjennom BOTT-samarbeidet fra og med 01.01.2021. Først i medio oktober ble roller og arbeidsprosesser gjort tilgjengelig gjennom BOTT-samarbeidets nettsider. Rollene, arbeidsprosessene og -rutinene som er gjort tilgjengelig er ikke fullstendige. Gjennom oktober og november er stadig mer informasjon blitt tilgjengelig, men det gjenstår fortsatt arbeidsprosesser og –rutiner som ikke er tilgjengeliggjort. Dette arbeidet med informasjonsinnhenting pågår derfor kontinuerlig. Informasjonen innhentes både via BOTT-samarbeidets nettsider og via UiB sitt sentrale mottaksapparat.

Gjennom prosessen har økonomene ved fakultetet blitt invitert til medvirkning. Det er gjennomført kartlegging av økonomenes nå-situasjon både gjennom kartleggingsskjema og gruppesamtaler. Videre er det gitt løpende informasjon til økonomene gjennom flere nettverksmøter. Det er også gjennomført åpne informasjonsmøter for alle fakultetets ansatte. Deltakelsen ved disse har vært lav.

Mot slutten av prosessen er det også gjennomført to brukerpanel. Ett er gjennomført med vitenskapelig ansatte ved instituttene og ett er gjennomført med økonomer. I disse brukerpanelene har deltakerne fått en kort introduksjon til BOTT, prosjektet og de forhold som vektlegges i ulike forslag til organisasjonsmodeller. Ut fra dette er deltakerne invitert til å komme med sine tanker rundt organisering av økonomifunksjonene, og hva de selv opplever som avgjørende for en rasjonell og sikker drift innen økonomiområdet.

Arbeidsgruppen har hatt løpende kontakt med styringsgruppen. Arbeidsgruppens leder har deltatt i styringsgruppens møter hver 14 dag, samt hatt ukentlige statusmøter med styringsgruppens leder, styringsgruppens sekretær, fakultetets fakultetskontakt i universitetets BOTT-mottaksgruppe og fakultetsdirektør.

Forutsetninger/usikkerhet

Arbeidsgruppen har gjennom hele prosjektet jobbet under usikkerheten av å ikke ha god detaljkjennskap til endringene som vil komme gjennom BOTT-samarbeidet. Det er kjent at en del endringer vil komme med innføringen av nye datasystemer, nye roller og nye arbeidsprosesser fra og med 01.01.2021. Samtidig er det informert om at flere endringer er ventet å komme på et senere tidspunkt og at omfanget og effektene av disse ikke er kjent per i dag. BOTT-samarbeidet skal gi standardiserte roller og rutiner, mer digitalisering, brukervennlige løsninger og mer selvbetjening. Arbeidet med å oppnå disse gevinstene er løpende.

De nye rollene, arbeidsprosessene og –rutinene som vil komme gjennom BOTT-samarbeidet blir hyppig omtalt som formaliseringer av dagens roller og prosesser. Dette innebærer at rollene og arbeidsprosessene i stor grad vil være gjenkjennbar for våre økonomer.

Arbeidsgruppen har hatt begrenset innsyn i de IT-systemene som kommer og hvordan arbeidsflyten vil bli i disse. Fra medio november har noe opplæring blitt tilgjengelig, og økonomene i arbeidsgruppen har da begynt å få en del innblikk i systemene. Samtidig kommer dette først på et tidspunkt der vårt arbeid nærmer seg slutføring.

Arbeidsgruppen opplever flere sider ved endringene som kommer som uklare. Det ligger likevel en klar målsetning og strategi i bunn av BOTT-samarbeidet som gir oss føringer for hva vi kan forvente av endringer som kommer. Vi har derfor i vårt arbeid forsøkt å definere ulike potensielle modeller som kan bidra til å rigge Det medisinske fakultetets økonomifunksjoner slik at vi kan møte endringene på en robust og samlet måte.

Et annet usikkerhetsmoment i arbeidet er de endringene som er i prosess knyttet til andre endringsprosjekter. Vi ser at særlig endringsprosjektet knyttet til mottak av BOTT-lønn og lønnsnær HR vil påvirke den videre organiseringen av økonomifunksjonene ved Det medisinske fakultet. Vi går nærmere inn på dette under punkt 2.4

Kartlegging

Kartlegging av økonomenes nå-situasjon ble gjennomført i fra 15. til 22. september. Alle økonomene som fikk tilsendt kartleggingen besvarte denne. En økonom ba seg fritatt fra å besvare da hun ikke arbeider i de dataprogrammene, eller med de oppgavene som ble kartlagt. Dette fritaket ble innvilget. På kartleggingstidspunktet var 4 økonomstillinger ved våre enheter vakante. Dette kan ha påvirket resultatet av kartleggingen noe.

Om bemanningssituasjonen

Alle enhetene har sine særpreg som kan påvirke besvarelsene i sluttrapporten. Under følger derfor noen kommentarer om situasjonen ved hver enkelt enhet:

- Fakultetsadministrasjonen: Ved fakultetsadministrasjonene er det ansatt 5 økonomer. Av disse sitter 4 samlokalisert i Armauer Hansens Hus (AHH), mens den femte er lokalisert i Jekteviken med tilknytning til Globale samfunnsutfordringer (GSU). GSU er en relativt ny satellittenhet ved fakultetsadministrasjonen. Samarbeidet mellom økonomen ved GSU og økonomene ved fakultetsadministrasjonen har derfor vært begrenset. Et annet forhold ved økonomene ved fakultetsadministrasjonen som er verdt å nevne er at flere av dem har en betydelig andel oppgaver som ikke er økonomioppgaver. Dette gjelder to av økonomene lokalisert ved AHH, samt økonomen ved GSU.
- Institutt for Biomedisin: ved institutt for biomedisin er det fire økonomer. Av disse er 2 nytilsatte med tilsettingsperioder på henholdsvis 10 og 4 måneder på kartleggingstidspunktet. Instituttet har også en ansatt som arbeider med andre oppgaver enn økonomi i 50 % av sin stilling.
- Institutt for klinisk odontologi. Ved institutt for klinisk odontologi var det 2 vakante stillinger på kartleggingstidspunktet. Besvarelsene vi fikk inn kom fra en økonom som hovedsakelig arbeider med innkjøp og 1 økonom som hovedsakelig jobber med driftsoppgaver. Videre har instituttet en økonom som arbeider med økonomi opp mot pasienter i klinikken. Vedkommende jobber i et eget økonomisystem som ikke er påvirket av endringene som kommer med BOTT. For de to vakante stillingene er situasjonen følgende: en stilling er som økonomikoordinator ved instituttet. Det er også denne stillingen som tidligere har ivarett instituttets prosjektøkonomi. Den andre stillingen er en nyopprettet prosjektøkonomistilling. Denne er knyttet til store forskningsprosjekt som instituttet nylig har fått tildelt.
- Ved Klinisk institutt 1 har alle 3 økonomene besvart kartleggingen. Situasjonen her er i stor grad som normalt.
- Ved Klinisk institutt 2 har vi fått inn 6 besvarelser. Ved dette instituttet var det en vakant stilling som prosjektøkonom (førstekonsulent) på kartleggingstidspunktet.
- Ved Institutt for global helse og samfunnsmedisin har vi fått inn 4 besvarelser i kartleggingen. Ved dette instituttet var det en ledig stilling som prosjektøkonom (seniorkonsulent) på kartleggingstidspunktet.

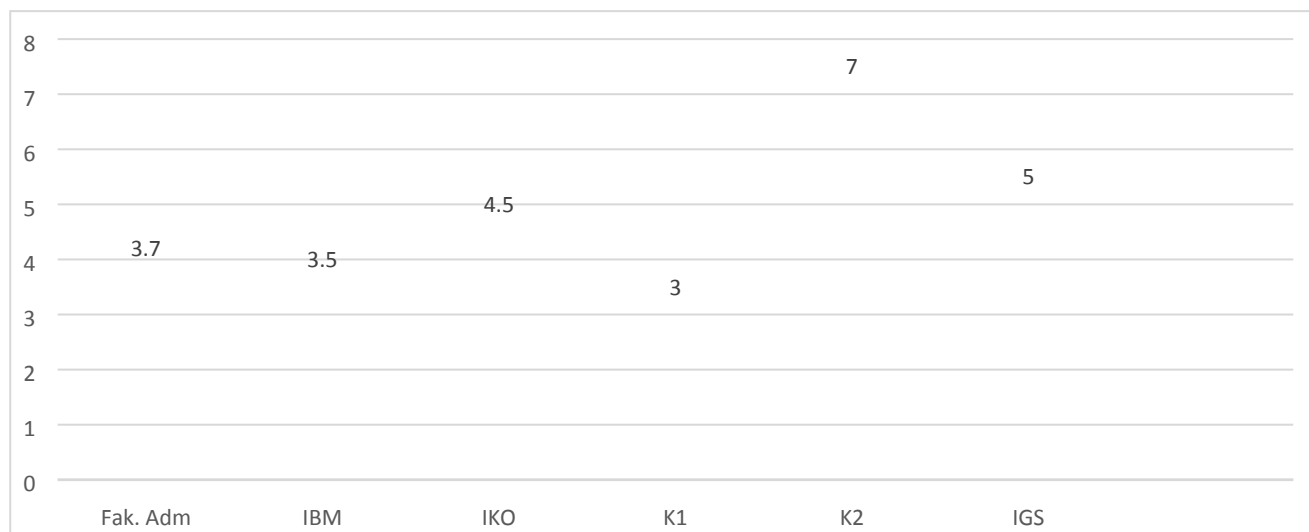
I tabellen under er fordelingen av besvarelser per enhet gjengitt:

Enhet	Antall
Fakultetsadministrasjonen	5

Institutt for biomedisin	4
Institutt for klinisk odontologi	2 (mangler 2 stillinger, prosjektøkonom og koordinator. 1 økonom har bedt seg fritatt fra kartleggingen.)
Klinisk institutt 1	3
Klinisk institutt 2	6 (mangler 1 prosjektøkonom)
Institutt for global helse og samfunnsmedisin	4 (mangler 1 prosjektøkonom)

I henhold til denne oversikten er det totalt 29 økonomistillinger ved fakultetet. Dette inkluderer stillinger ved alle våre enheter, både besatte og vakante.

Tabellen over viser ikke antall årsverk vi har innenfor økonomistillingene ved fakultetet. I diagrammet under er en fordeling gjengitt. Fordelingen tar da for seg alle stillinger innen økonomifunksjonene, både besatte og ubesatte. I tabellen har vi også trukket fra årsverk der økonomene har oppgitt at de benytter en betydelig andel av sin stilling på andre oppgaver enn økonomi. Vi får da totalt 26,7 årsverk blant våre økonomer.



Om kartleggingsskjema

I den skriftlige kartleggingen benyttet vi Excel-skjema der økonomene førte inn fordeling av arbeidstid innen kategoriene:

- Variabel lønn
- regnskapskvalitet/annet regnskapsarbeid
- prosjekt
- lederstøtte
- Innkjøp
- kompetanseheving
- andre økonomioppgaver som ikke står her
- og andre oppgaver enn økonomi.

Videre ble økonomene bedt om å rapportere på samarbeidspartnere innen de ulike kategoriene. Det ble spurt om samarbeid med:

- ledelsen
- teknikere
- vitenskapelige
- økonomer ved eget institutt
- økonomer ved fakultetet
- økonomer andre UiB
- andre administrativt ansatte ved eget institutt
- andre administrativt ansatte ved fakultetet/UiB
- egenarbeid
- eksterne (utenfor UiB).

Innen kategorien samarbeid ble det i etterkant av kartleggingen avdekket noen metodologiske svakheter som ble forsøkt korrigert gjennom påfølgende gruppesamtaler. Blant svakhetene ser vi blant annet at egenarbeid burde vært kartlagt på annet vis og ikke som en underkategori til samarbeid. Vi ser også at dersom en økonom ikke arbeider med et gitt område vil manglende besvarelse legge seg inn i kartleggingens totalbeløp som «ingen samarbeid». Dette gir et overordnet inntrykk av at økonomene har lite samarbeid med andre ansatte.

Økonomene ble til slutt bedt om å oppgi hvor mye de benyttet ulike dataverktøy i sin arbeidshverdag. Dataverktøyene som ble kartlagt var:

- Basware IP
- Basware PM
- eOmpostering
- ePhorte
- Excel
- Faktura/selvbetjeningsløsning
- OneNote
- PAGA
- PA-modul
- PDF-Professional
- Powerpoint
- Tableau
- Teams/zoom
- Word.

Dataene fra kartleggingen ble samlet og analysert. Resultatet av analysen er vedlagt sluttrapporten. I analysene vil vi finne to ulike tall for klinisk odontologi. Vi har her både det faktiske tallet fra kartleggingen, samt et fiktivt tall der vi viser hvordan resultatet kunne sett ut dersom stillingene som økonomikoordinator og prosjektøkonom hadde vært besatt. Dette fiktive tallet er skapt ved å ta en besvarelse fra en økonomikoordinator og en prosjektøkonom fra andre institutt og legge deres besvarelse til IKO sine resultater. Dette gir oss ikke et korrekt resultat, men kan være en indikator på hvordan dette instituttets resultat kunne sett ut dersom alle stillinger var besatt.

Tilsvarende øvelse er ikke gjort ved Klinisk institutt 2 og Institutt for global helse og samfunnsmedisin, da vi forventer mindre utslag og da også mindre nytte av å gjøre samme øvelse ved disse instituttene.

Gruppesamtaler

I etterkant av kartleggingen ble det gjennomført gruppesamtaler med økonomene ved hvert institutt. Vi opplevde god oppslutning om disse gruppesamtalene. I samtalene hadde vi invitert med alle økonomene ved hver enhet. Administrasjonssjef/seksjonsleder ved hver enhet var også invitert med. Administrasjonssjefene tok en mer tilbaketrukken posisjon i gruppesamtalen, men fikk anledning til å komme med innspill der det ble vurdert som nødvendig. Ved Institutt for klinisk odontologi og Institutt for global helse og samfunnsmedisin hadde administrasjonssjef ikke anledning til å delta.

I forkant av gruppesamtalene fikk økonomene tilsendt sin enhets resultat fra kartleggingen. I presentasjonen fikk alle enhetene se sine tall innen de ulike kategoriene. Videre hadde vi ved hver enhet trukket ut noen tall fra de områdene der vi så at enheten skilte seg mest ut fra andre enheter. Selve samtalen ble da bygget opp rundt disse resultatene. Samtalene ble organisert semi-strukturert med en del forhåndsdefinerte spørsmål, men også med klart fokus på å la økonomene styre samtalen i retning av forhold som de opplevde som viktig i sin arbeidshverdag.

Det var satt av 1,5 time til hver gruppesamtale. Samtalene fokuserte på økonomenes «nå-situasjon» da dette også hadde vært fokus for kartleggingen. En oppsummering av de mest sentrale funnene i samtalene ligger vedlagt.

Brukerpanel

I uke 48 arrangerte arbeidsgruppen 2 brukerpanel. Det første bestod av vitenskapelige ansatte som er brukere av økonomitjenestene. Det andre bestod av økonomer som vil bli direkte berørt av endringene som kommer. Alle enheter ble invitert til å melde deltakere inn til brukerpanelene. I brukerpanelet for vitenskapelige hadde vi med 5 professorer fra henholdsvis Institutt for biomedisin, Institutt for global helse og samfunnsmedisin og Klinisk institutt 2. I tillegg ga arbeidsgruppemedlem professor Anders Arne Johannson fra Institutt for klinisk odontologi innspill i diskusjonen. I brukerpanelet for økonomer hadde vi med oss 7 økonomer. Alle institutt var representert. Klinisk institutt 1 og 2 hadde med 2 økonomer, mens de øvrige hadde 1. Fakultetsadministrasjonen var ikke representert i brukerpanelet etter eget ønske, samtidig er økonomiseksjonen ved fakultetsadministrasjonen alt godt representert i arbeids- og styringsgruppen, samt annet BOTT-mottaksarbeid.

Det ble i begge brukerpanelene sendt ut en presentasjon på forhånd. I denne ble det gitt informasjon om BOTT og de endringene som kommer. Det ble også gitt noe overordnet informasjon om ulike aspekter ved de organisasjonsmodellene som utredes. Paneldeltakerne ble så invitert til å gi sine innspill til sine behov innen økonomifunksjonene ved fakultetet ut fra noen forhåndsdefinerte spørsmål. Brukerpanelene hadde noe ulikt fokus, men samarbeid mellom vitenskapelige og økonomer var forhold som gikk igjen i begge samtalene.

Hovedfunn fra brukerpanel med vitenskapelige:

Et hovedfokus i brukerpanelet for de vitenskapelig ansatte var tilgang til gode og oppdaterte økonomirapporter for eksternt finansierte prosjekter. Det vises blant annet til at dagens rapporter ofte ikke er gode nok, og ikke tilstrekkelig oppdaterte. Et panelmedlem viser blant annet til at hun og hennes kollegaer ofte ser seg nødt til å føre skyggeregnskap for å holde oversikt over økonomien i prosjektet. Det nevnes også et ønske om å få mulighet til å ha oversikt over midler som er «holdt av» for å ha en reel oversikt over økonomien i prosjektet til enhver tid. Paneldeltakerne uttrykker noe bekymring hva gjelder selvbetjening i systemene. De er tydelig på at de fortsatt vil trenge hjelp med planlegging og styring av prosjektøkonomien. Innsikt og oversikt over prosjektøkonomien er en fordel, men de er tydelig på at prosjektøkonomen fortsatt vil være en viktig ressurs for dem inn i prosjektene. Arbeidsgruppen bekrefter da at selvbetjening ikke innebærer at man skal overta den ekspertisen og bistanden som prosjektøkonomene står for innad i prosjektene.

Når det gjelder nærhet til økonomene er de vitenskapelige først og fremst opptatt av at økonomene har god kjennskap til prosjektene. De er også opptatt av at det skal være enkelt å finne frem til rett økonom. De anser det ikke som nødvendig å alltid skulle ha kontakt med samme økonom. Det kan være ulike økonomer på hvert prosjekt, eller innenfor ulike områder. Det viktigste er at økonomen er tilgjengelige og at økonomen har god kompetanse i forhold til aktuell økonomitjeneste. Ved fravær bør man enkelt kunne finne frem til en annen økonom som kan bistå. Brukerpanelet mener at det ikke er avgjørende hvor økonomen sitter så lenge de er tilgjengelige og man får kontakt med økonomer som har god kjennskap og kompetanse til prosjektene.

Under møtet ble det også trukket frem at ulike faggrupper innenfor økonomifeltet kan bidra til bedre økonomitjenester. Det var også ønskelig med grupper som kan jobbe med de nye systemene og ivareta behovsmeldinger vedr. systemendringer og systemforberedelser.

Hovedfunn fra brukerpanel med økonomer:

Økonomene i brukerpanelet viser til at de er positiv til at det kommer endringer i IT-systemene. De ser at det er flere prosesser som i dag er ganske tungvint der man kan tjene på bedre systemer og større grad av digitalisering.

Mye av samtalen dreier seg rundt prosjektøkonomi, og prosjektøkonomens arbeid. Det blir da drøftet både aspekt som går på nærhet til de vitenskapelige miljøene og på samarbeid mellom økonomene. Kjennskap til prosjektet og forskergruppen blir trukket frem av flere paneldeltakere. Det blir blant annet vist til at det er viktig å følge et prosjekt fra start til slutt, og at det å overta et prosjekt som er startet av andre kan være utfordrende. Det blir også vist til at en god kjennskap til forskningsgruppene er viktig for å kunne fange opp de små nyansene som kan være av stor betydning. En slik kjennskap får man først etter å ha jobbet med en gruppe over tid. En paneldeltaker viser til at det er viktig å kjenne «nykkene» til de vitenskapelige. Det vises også til at det er viktig å kjenne behovene til de vitenskapelige slik at man kan ha dette med seg når man utarbeider rutiner og prosesser.

I diskusjonen rundt nærhet til de vitenskapelige blir det også trukket frem at det er store forskjeller mellom instituttene. Ved noen institutt opplever økonomene å ofte få uanmeldte besøk av vitenskapelige. Ved andre tilhører dette sjeldenhetene, og kontakten foregår da først og fremst digitalt. Dette er nok delvis knyttet til hvorvidt instituttene har en fysisk samlokalisering eller ikke. Som det ble sagt i panelet: «det kan være lang avstand fra sentralblokken til laboratoriebygget». Paneldeltakerne bygger videre på dette ved å vise til at man det siste året har fått god erfaring med å samarbeide digitalt. Det vises også til at det er store forskjeller mellom de vitenskapelige og hvordan de tar kontakt. Det trekkes fram at det viktigste er at vi arbeider med å fokus på hvordan vi kan legge til rette for god kommunikasjon. En ulempe ved digital kommunikasjon som trekkes frem, er at man mister mulighetene til å ta de kjenne avklaringene «på gangen».

Vi tar også opp spørsmål om samarbeid i panelet. Det blir trukket frem at nettverksmøtene, slik de har fremstått i høst har vært veldig positive. Man er da særlig fornøyd med hyppigheten som har vært hver 14 dag, og innholdet som har vært i møtene. Panelet viser også til at det er stort potensiale til å lære av hverandre og til å utvikle gode felles rutiner basert på beste praksis ved enheten.

Når det gjelder spørsmål om spesialisering trekker panelet frem at det er viktig å ikke blir for splittet inn i underspesialisering. Det er viktig å ha litt bredde i kunnskapen og arbeidsoppgavene. Det trekkes også frem at det er en fordel å kunne følge med på hva som skjer i tilgrensende økonomiområder selv om man ikke nødvendigvis jobber med dem til dagen. Panelet trekker frem at de er bekymret for kompetanse -og karriereutvikling dersom spesialiseringen blir tatt for langt. De er også bekymret for sårbarhet ved fravær dersom spesialistoppgaver blir samlet på for få personer.

Panelet ønsker til slutt å gi noen tilbakemeldinger på endringsprosessene som nå er i gang. Det blir trukket frem at det oppleves som for usikkert å gjennomføre endringer nå før vi har god kjennskap til hvordan arbeidet i de nye systemene vil være. Det blir også trukket frem at det bør være en angrefrist på endringene der man evaluerer hvordan de har fungert og eventuelt går tilbake eller gjør tilpasninger.

Grensesnitt opp mot andre prosjekter

Parallelt med endringsprosjektet som gjennomføres knyttet til mottak av BOTT-økonomi ved MED foregår det et omstillingsprosjekt opp mot mottak av BOTT-lønn og lønnsnær HR sentralt ved UiB. Dette prosjektet påvirker endringsprosjektet ved MED da det berører overlappende områder og medarbeidere. Omstillingsprosjektet BOTT-lønn og lønnsnær HR tar for seg endringer som vil møte UiB når vi bytter ut pagaweb (HR-portal) med SAP fra 01.01.2021. Både økonomer og HR-medarbeidere, samt lønnsmedarbeider vil bli påvirket av disse endringene. For økonomene vil det være oppgaver knyttet til arbeid med reiseregninger, honorar og timelønn, såkalt variabel-lønn (VLA) oppgaver, som berøres. Slike VLA-oppgaver vil bli flyttet fra enhetsnivåene (fakultet og institutt) til et sentralt fagteam, samtidig er det også forventet at ressurser tilsvarende arbeidsmengden ved MED innen disse områdene vil bli flyttet til dette fagteamet. Omstillingsprosjektet for BOTT-lønn og Lønnsnær HR hadde sitt første informasjonsmøte 12. oktober. Først på dette tidspunktet begynte omfanget av prosjektet å bli klart. Neste informasjonsmøte ble avholdt 17. november. På dette tidspunktet ble det informert om at ressurser tilsvarende 3 økonomer skal bli hentet til fagspesialistteamet.

Det er på nåværende tidspunkt enda uklart hvordan grensesnittet mellom fagteamet og enhetene vil bli. Det er også usikkert hvordan ressursen vil bli hentet fra MED. Prosjektet kan innebære at økonomer blir flyttet fra våre enheter til dette teamet, uten at rammene for dette på nåværende tidspunkt er klart. En særlig stor usikkerhet er da også knyttet til grensesnittet mellom fagspesialistteamet og de økonomene som blir igjen ved enhetene. Med grensesnitt tenker vi da på hvilke oppgaver som skal løses av fagspesialistteamet og hvilke som skal løses ved enhetene. Det er klargjort at fagspesialistteamet skal løse oppgaver knyttet til registrering i SAP. Samtidig innebærer flere av disse oppgavene som skal løses en god del forarbeid ved enhetene. I BOTT samarbeidet er det en intensjon om at stadig mer av disse oppgavene skal løses gjennom selvbetjening og digitalisering. Hvor stort omfang av lederstøtte og kontakt med brukerne som vil bli lagt på økonomene ved enhetene vet vi på nåværende tidspunkt ikke.

Kartlegging av BOTT, roller, arbeidsflyt og –prosesser og endringer.

For å kunne gi kunnskapsbaserte anbefalinger til endringer av økonomifunksjonene ved Det medisinske fakultet har arbeidsgruppen prioritert å fokusere på endringene som vil komme gjennom BOTT. Dette innebærer å innhente kunnskap om de rollene, arbeidsprosessene og arbeidsflytene som kommer gjennom BOTT-samarbeidet, samt delta i informasjonsmøter med BOTT-mottaksprosjektet ved UiB, og å få innblikk i de nye datasystemene der det er mulig.

Ut fra informasjonen som er tilgjengelig på BOTT-samarbeidets nettsider har vi kartlagt 18 roller som på ulikt vis vil være aktuelle for våre økonomer. I tabellen under er rollene identifisert. Øvrige roller er enten tillagt økonomer ved sentral økonomienhet ved UiB, eller andre stillinger enn økonomer. Det kan eksempelvis være roller som er tillagt ledere.

I arbeidet med identifiseringen av disse rollene har vi gjennomgått alle rollebeskrivelsene som ligger tilgjengelig på BOTT-samarbeidets nettsider. På kartleggingstidspunktet i medio oktober lå det tilgjengelig 44 roller innen økonomi på BOTT-samarbeidets nettsider, samt 10 roller innen styring og rapportering. Antall roller innen økonomi har per 25. november steget til 55. Det er da 11 nye roller arbeidsgruppen ikke har kartlagt like grundig som de opprinnelige 44. Det at roller fortsetter å komme til så tett på lansering av systemene illustrerer den usikkerheten arbeidsgruppen har vist til under punkt 2.1.

Av de 11 nye rollene som er kommet til ser vi at disse i all hovedsak er lagt til sentrale enheter ved UiB, eller at de er mindre roller som ikke står selvstendig i systemene.

Roller tillagt økonomer ved institutt og fakultet:

Prosess	Rolle	kommentar
3.1 Behov til betaling	Behovshaver	Dette er en rolle som er klart definert i prosesskartet, men som foreløpig ikke har en digital løsning. Rollen kan innehas av alle ansatte, inkludert økonomer. Definisjon av rollen og digital løsning for rollen vil også direkte påvirke økonomenes arbeid.
3.1 Behov til betaling	Innkjøper	Dette er en rendyrket økonomrolle. BOTT anbefaler at ansatte som innehar denne rollen arbeider med innkjøp i 50 % - 100 % av sin stilling. Det er bare innkjøper som kan foreta attestering av bestillinger. Innkjøper deler også en del arbeidsoppgaver med fagrekvirent, der man i hvert enkelt innkjøp kan avgjøre om visse oppgaven skal løses av en innkjøper eller en fagrekvirent. Innkjøper behandler også inngående faktura, samt en rekke andre oppgaver knyttet til innkjøpsprosessen.
3.2 Anleggsmidler	Anleggshåndterer	Rollens formål er å følge opp at anleggsregisteret til enhver tid er ajour for den aktuelle enheten.
3.3. Fordring til innbetaling	Ordremottaker	Alle som på vegne av universitetet mottar ordre/bestilling på varer eller tjenester defineres som ordremottaker, kan være et forsystem (bestillingssystem/ordresystem/nettbutikk)
3.3. Fordring til innbetaling	Salgsordreoppretter	Ansvar for å registrere salgsordre i system ut fra mottatt fakturagrunnlagsskjema/kreditnotaskjema
3.3. Fordring til innbetaling	Fakturaansvarlig	Anbefalt lagt til enheten for å sikre nærhet til ordremottaker. Prosjektøkonom kan inneha denne rollen i tilknytning til utfakturering i forbindelse med boa-prosjekt.
3.3. Fordring til innbetaling	Kunderegistrerer	Formålet med denne rollen er å sikre at kunder er og blir registrert med riktige opplysninger. Det er ikke en selvstendig rolle. Rollen kan blant annet kombineres med rollen som fakturaansvarlig, innbetalingsoppfølger og søknadsregistrerer.
3.4 Ide til avslutning	Søknadsregistrerer	BOTT-samarbeidet definerer ikke klart hvem som bør inneha rollen. Den kan bli ivaretatt av prosjektøkonom, men det er også aktuelt å legge den til andre administrative som for eksempel forskningsrådgiver. Rollen kan også

		tillegges den vitenskapeligansatte som er prosjektleder. Rollens oppgaver er knyttet til registrering i pre-award.
3.4 Ide til avslutning	Prosjektøkonom	Dette er en rendyrket økonomrolle. BOTT-samarbeidet anbefaler at økonomer som innehar denne rollen arbeider med prosjektøkonomi i 50 % - 100 % av sin stilling.
3.4 Ide til avslutning	Prosjektrådgiver prosjektøkonomi	Dette er en eksperterolle som skal innehas av økonom. Rollen har et særlig ansvar for å være oppdatert på gjeldende lover og regler innen prosjektøkonomi. Rollen skal være en del av økonomifaglig nettverk både internt og eksternt.
3.5 Andre økprosesser	Bilagsbehandler	Rollen bør innehas av ansatte som jobber med behandling av hovedbokbilag innenfor regnskap og lønn Alle som gjennomfører eOmposteringer i dag bør inneha rollen. Rollen er ikke selvstendig, den skal kombineres med andre roller.
3.6 Periodeavslutning	Periodeavslutter enhet	Rollen har ansvar for at enhetens regnskap er korrekt ved periodeslutt, og bør innehas av ansatte innen regnskaps/økonomifunksjonen for enhet
3.6 Periodeavslutning	Varetellingsansvarlig	Rollen har ansvar for at varetelling utføres i tråd med tellesinstruks og bør innehas av ansatte innen regnskapsområdet på enheter med varebeholdning. Hos oss er denne rollen først og fremst aktuell ved institutt for klinisk odontologi.
4.1 Strategi og mål	Lokal forvaltningsgruppe økonomimodell	Rollen er knyttet til forvaltningsgruppe og kan blant annet bli innehatt av økonomer. Rollen skal sikre felles og lik bruk av BOTT-økonomimodellen gjennom støtte og rådgivning, samt tilbakemelding i BOTT-systemet.
4.2 Økonomisk rammer	Mangler roller	Roller innen denne kategorien er ikke definert av BOTT. Vi ser likevel at kategorien inneholder viktige oppgaver innen økonomifunksjonen.
4.3 Budsjettering	Prosjektkoordinator enhet	Roller knyttes både til leder og økonom. Rollen skal tilrettelegge for gjennomføring av budsjettprosessen ved enheten.
4.3 Budsjettering	Controller	Fortrinnsvis en ansatt som jobber helhetlig med plan, budsjett og oppfølging. Dette bør utgjøre en betydelig del av stillingen. Arbeidsmengden relatert til budsjettarbeidet vil variere gjennom året

Mer informasjon om roller, arbeidsprosesser og arbeidsflyt kan man finne på BOTT-samarbeidets nettsider: <https://www.bott-samarbeidet.no/okonomi/opplering/>

3. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅLSETTING OG HOVEDLEVERANSER

Overordnet målsetting (ønsket fremtidig situasjon etter at gevinstene er realisert)	Prosjektets vurdering av oppnåelse
Helhetlig forslag til organisasjonsmodell for økonomifeltet på MED	Prosjektet vurderer målsetningen som delvis oppnådd. Arbeidsgruppen har levert beskrivelse av 3 organisasjonsmodeller til styringsgruppen, der ulike sider ved modellene veies opp mot hverandre. Arbeidsgruppen har ikke utpekt en endelig anbefaling til organisasjonsmodell. Videre har arbeidsgruppen i løpet av prosessen sett seg nødt til å be om fritak for enkelte punkt i mandatet. Det har ikke vært tilstrekkelig tid til å gjennomføre innplassering. Kunnskapsgrunnlaget og kjennskap til grensesnitt opp mot andre prosjekt har heller ikke vært vurdert som tilstrekkelig til å kunne gå inn i innplasseringsprosessen.

Fremdriftsplan

Fremdriftsplan er levert i henhold til arbeidsgruppens mandat. Denne ble vedtatt i styringsgruppemøte 21. august 2020. Fremdriftsplanen er søkt fulgt gjennom hele prosessen. Kartlegging av økonomenes «nå-situasjon» er gjennomført i henhold til fremdriftsplanen. Informasjonsinnhenting fra BOTT-samarbeidet har tatt lengre tid enn forutsett i fremdriftsplanen. Dette knyttes delvis til at informasjonen ikke var tilgjengelig ved oppstart av prosjektet. Det knyttes også til omfanget av informasjonen. Ved avslutning av prosjektet er det fortsatt informasjon knyttet til system, roller og arbeidsprosesser og –flyt som ikke er kjent. Men vi har fått bedre oversikt over usikkerhetsmomentene i prosjektet, og hvordan vi kan rigge oss for disse.

Disse usikkerhetene og forsinkelsene har påvirket prosjektet.

Kommunikasjonsplan

I likhet med fremdriftsplanen er kommunikasjonsplan utarbeidet til, og godkjent i, styringsgruppemøte 21. august 2020. under punkt 2 finner man nærmere redegjørelse for informasjonsmøter gjennomført med økonomene, samt åpne informasjonsmøter.

Arbeidsgruppen har videre opprettet en nettside for prosjektet knyttet til fakultetets nettside. Denne har hatt månedlige oppdateringer.

Styringsgruppen har vært holdt løpende orientert gjennom hele prosessen. Informasjon til fakultetsstyret og IDU har vært besørget av fakultetsdirektør ved oppstart av prosjektet.

4. FORSLAG TIL ORGANISASJONSMODELLER

I henhold til mandatet er arbeidsgruppen bedt om å levere helhetlig forslag til organisasjonsmodell som ivaretar BOTT-samarbeidets målsetninger om effektivisering, standardisering, digitalisering og mer

selvbetjening. Organisasjonsmodellen skal også sikre MED en sikker og rasjonell drift for funksjonene innen økonomifeltet.

I tillegg til målsetningene i BOTT-samarbeidet finner arbeidsgruppen flere strukturelle og organisasjonsmessige føringer som er spiller inn ved valg av organisasjonsmodell. I universitetets strategi for perioden 2016 – 2022 kommer det blant annet frem at UiB skal “Utvikle helhetlig arbeidsgiverpolitikk og –praksis”. Videre står det følgende i strategien: *“En velfungerende organisering av faglig og administrativ virksomhet er en forutsetning for å nå strategiens ambisjoner. Vi skal videreutvikle administrative og tekniske tjenester gjennom samordning på tvers av fagfelt og nivåer i organisasjonen.”*

Arbeidsgruppen ser dette også i tilknytning til Prosjekt tjenesteutvikling der følgende visjon kommer frem: *“Prosjektet har som visjon å legge til rette for en administrasjon som fremstår helhetlig -uavhengig av om tjenestene løses på instituttnivå, fakultetsnivå eller i sentraladministrasjonen. Administrasjonen skal ta utgangspunkt i den faglige virksomheten og utvikle tilgjengelige tjenester med studenter og ansatte i sentrum.”*

Arbeidsgruppen har i sitt arbeid valgt å vektlegge denne standardiseringen som vi ser at det legges opp til gjennom BOTT-samarbeidet, universitetets strategi og Prosjekt tjenesteutvikling. Samtidig har vi også valgt å vektlegge brukerne av økonomitjenestene ved enhetene, og da særlig de vitenskapelig ansatte. Vi mener at et viktig aspekt ved arbeidet som her er lagt ned er å styrke den økonomifaglige-kompetansen og -tjenestene ved våre enheter, og samtidig skape et faglig sterkt økonomimiljø som levere like tjenester til fagmiljøene. Målet er blant annet å styrke tjenester innen drift, prosjektarbeid, og styring og rapportering for alle våre enheter og alle brukere av økonomitjenestene, slik at vi gjennom dette kan gi et samlet løft innen disse områdene og blant annet fortsette det gode arbeidet med å styrke vår BOA portefølje og generelle økonomioppfølging.

Ut fra signalene som kommer gjennom BOTT, og andre relevante prosjekt og strategier ser arbeidsgruppen at diskusjonen rundt organisasjonsmodeller har en tendens til å dreie seg rundt aspektet sentral versus desentral organisering, samt oppgaveløsning som generalist versus oppgaveløsning som spesialist. Vi har da definert en generalist som en person som arbeider med flere deler av økonomioppgavene ved enhetene. Ved de fleste enhetene ser vi i dag at økonomene arbeider innenfor både prosjektøkonomi, VLA-oppgaver, regnskap, innkjøp og enkelte driftsoppgaver. Vi oppfatter dem dermed som generalister. Vi ser samtidig at det i dag er enkelt økonomer som jobber mer med noen områder enn andre. Det er altså ikke slik at alle økonomer jobber like mye med alle typer oppgaver. Når vi definerer spesialist ser vi at dette begrepet kan ha flere dimensjoner. Man kan være spesialist som for eksempel innkjøper eller prosjektøkonom. Samtidig kan man gå dypere i spesialistbegrepet ved å snakke om spesialisering innen smalere områder innen. I våre drøftinger har vi som regel benyttet spesialiseringsbegrepet på et mer overordnet nivå i form av at man kan spisse oppgaver til å fylle hoveddelen av stillingen med en definert rolle, som for eksempel innkjøper eller prosjektøkonom. Samtidig vil det i drøftingene også være åpenhet for at man kan ha en underspesialisering innen disse rollene.

På bakgrunn av disse dimensjonene utarbeidet vi 7 ulike forslag til organisasjonsmodeller som vi kort beskrev i gruppen. Vi stemte så over disse og valgte å gå vider med de 4 modellene som fikk flest stemmer. Avstemningen foregikk ved at vi først hadde et halvdagsseminar der vi gikk gjennom alle modellene i plenum. Vi definerte da hva som var de mest sentrale trekkene ved modellene og drøftet fordeler og ulemper med modellene. Vi ga så alle gruppemedlemmene 3 stemmer hver som man fordelte over de 3 modellene man anså som mest aktuelle. Avstemningen innebar ikke en rangering av modellene fra hvert enkelt medlem. Man ga stemme med verdi 1 til hver av de 3 modellene man mente var best. Det er ikke gjort en ny avstemning mellom de modellene som er utredet videre. I etterkant av avstemningen ble de modellene med høyest poeng utredet i mer detalj. I etterkant av avstemningen delte arbeidsgruppen seg i mindre grupper på 3 personer som utarbeidet modellene videre. Hvert arbeidsgruppemedlem har deltatt i utarbeidelsen av 2 modeller.

Etter tilbakemelding fra styringsgruppen ble vi bedt om å ikke utrede modell 6 nærmere. På de følgende sidene vil man derfor finne detaljerte beskrivelser av modell 3, 5 og 7. Vi har også gitt en kort omtale av modell 6.

Følgende tabell viser de 7 modellene som var utgangspunkt for vår diskusjon. Alle i arbeidsgruppen stemte på modell nummer 5. Rangert rekkefølge etter avstemming var:

1: Modell 5 (6 stemmer)

2: Modell 7 (4 stemmer)

3: Modell 3 og 6 (3 stemmer hver)

Modell	Kort beskrivelse
1. ansatt sentralt på fakultetet, spesialist Antall stemmer: 2	Alle økonomer ansettes ved fakultetsadministrasjonen og har sin fysiske plassering der. Økonomene arbeider som spesialister og deles i undergrupper ut fra spesialisering.
2. ansatt sentralt på fakultetet, generalist Antall stemmer: 0	Alle økonomer ansettes ved fakultetsadministrasjonen og har sin fysiske plassering der. Økonomene arbeider som generalister og dekker alle oppgaver innen økonomifeltet.
3. ansatt på fakultetet med arbeidsplass ved enhetene, spesialist. Antall stemmer: 3	Økonomene ansettes ved fakultetsadministrasjonen, men beholder fysisk plassering ved instituttene. Arbeidsoppgavene spisses og spesialiseres, og økonomene deles i undergrupper ut fra spesialisering.
4. ansatt på fakultetet med arbeidsplass ved enhetene, generalist. Antall stemmer: 0	Økonomene ansettes ved fakultetsadministrasjonen, men beholder fysisk plassering ved instituttene. Økonomene arbeider som generalister og dekker alle oppgaver innen økonomifeltet.
5. hybrid Antall stemmer: 6	Noen økonomioppgaver og ansatte flyttes til fakultetsadministrasjonen, mens andre beholder sine tilsettingsforhold ved enhetene. Oppgavene spisses i større grad enn i dag, og vi får da en større grad av spesialisering.
6. som i dag Antall stemmer: 3	Vi gjør ingen endring med dagens organisering. I stedet anbefales det at eventuelle endringer avventes til vi har bedre kjennskap til endringene som kommer gjennom BOTT.
7. som i dag, men med større grad av samarbeid mellom enhetene Antall stemmer: 4	Økonomene opprettholder ansettelsesforholdet ved den enhet de jobber ved i dag. Samtidig legges det til rette for større grad av samarbeid mellom enhetene gjennom samarbeidsforum. Det anbefales også å gjennomføre noe mer spissing av arbeidsoppgaver i tråd med anbefalingene fra BOTT.

Modell 3 – ansatt på fakultetet med arbeidsplass ved enhetene, spesialist.

Modellens innhold

Modellen tar utgangspunkt i en mer sentralisert organisering av økonomiressursene enn dagens modell. Det foreslås at alle økonomer for hele fakultetet samles under en felles personalledelse og at arbeidsledelse også ligger i seksjon for økonomi. I størst mulig grad der det er hensiktsmessig foreslås det at arbeidsplass for økonomene legges til instituttene. I starten forventes arbeidsplass å være på de enheter hvor de arbeider i dag. Men over tid og utviklingen i BOTT-samarbeidet, vil dette kunne justeres. Oppgavene innenfor økonomiområdet foreslås å spisses inn mot tre kompetanseområder; drift, prosjektøkonomi og lederstøtte.

Konsekvenser av foreslått modell

I denne modellen vil alle økonomiansatte være samlet under en enhetlig felles ledelse. Det legger også grunnlag for bedre ressursutnyttelse og felles prioriteringer innenfor økonomiområdet. Ved en slik modell vil man i starten måtte bruke en del tid og ressurser for å tydeliggjøre innholdet i økonomistøtte og sikre felles rammer rundt økonomiarbeidet ved alle enheter. Denne modellen vil ved enhetlig ledelse være tilpasset standardiseringsløpet i BOTT og bidra til gjennomføring av standardiserings- og effektiviseringsarbeid som BOTT-samarbeidet har sagt kommer i tiden fremover.

Fordeler ved modellen

Modellen understøtter likeverdige og transparente økonomitjenester for alle enheter og brukergrupper ved De medisinske fakultet. Med fokus på brukernes behov og ønsker, vil man kunne gi felles og likeverdige tjenester til alle. Tjenestene vil være mer tilgjengelige og sårbarheten reduseres. Det vil også være større tilgang til spesialistkompetanse for alle. En slik modell vil også gjøre det enklere å justere ved endringer i prosesser i tilgrensende områder (f. eks lønnsnær HR).

Modellen samler de økonomiansatte under en felles økonomifaglig ledelse. Dette gir økt mulighet til å fokusere på de tjenestene som skal ytes og ha et kontinuerlig fokus på å utvikle disse tjenestene videre i tråd med de behovene for økonomitjenester som fakultetet til enhver tid har.

Modellen vil kunne gi mer standardiserte prosesser og sikre at økonomiarbeidet skjer i henhold til felles etterlevelse av rutiner og praksis. Det gir et bedre utgangspunkt for at økonomgruppen som helhet er godt faglig oppdatert. Det vil kunne vektlegges mer fokus på datakvalitet både inn i og ut av systemene. Det er tilrettelagt for rask implementering av strategiske beslutninger og andre endringer.

De ansatte i en felles økonomienhet vil arbeide i et robust fagmiljø (økonomi). Gjennom å lære av hverandre og skape en kultur for å tenke på tvers, vil vi kunne skape et økonomifaglig miljø med høy kompetanse på saksbehandling. Det vil også gi gode muligheter til fleksibel utnyttelse av ressurser og kompetanse. Det vil være tilrettelagt for å kunne ha fokus på utvikling og kompetanseheving. Å gjøre utvikling i fellesskap og ikke parallelt er mindre ressurskrevende.

En større økonomifaglig gruppe vil kunne gi en attraktiv arbeidsplass og det kan gjøres mer planmessig rekruttering og gi et godt grunnlag for en målrettet onboarding og faglig utvikling av medarbeidere. Det vil også danne et godt grunnlag for å gi ansatte tydelige muligheter for karriereutvikling.

Utfordringer ved modellen

Instituttene disponerer i dag sine økonomiansatte fullt ut. Det betyr at de økonomiansatte også fast eller sporadisk gjør andre oppgaver ved instituttene. De ansatte vil ha en annen leder enn enheten hvor de har sin arbeidshverdag og kan oppleve at de ikke fullt ut integreres i enheten de jobber ved. De kan også oppleve ulike forventninger fra personalleder og enheten hvor de tilbringer sin arbeidsdag. Det kan også

være utfordrende å skape en felles identitet i den «nye» økonomigruppen. Dette er områder det er viktig å ha fokus og ekstra tiltak på ved en endring.

Modellen kort oppsummert

Hovedformål med en organisasjonsstruktur er å tydeliggjøre ansvar og beslutningsmyndighet, samt sikre optimal ressursutnyttelse. Denne modellen vil sikre en felles og enhetlig økonomitjeneste. Fokus på tydelig og enhetlig ledelse vil understøtte og sikre at fakultetet henter ut gevinster av nytt system. Gevinstrealisering ved nytt system er en forutsetning for at fakultetet sine fremtidige økonomitjenester skal være rasjonelle og effektive. Modellen er offensiv ved at fakultetet innretter sin organisering i forkant av varslet endring.

Dette forslaget til organisering av økonomifunksjonen er ikke utfyllende fordi det er mange forhold som vil utvikles over tid. Modellen vil heller ikke fungere som beskrevet uten en stor innsats og gode bidrag fra alle som er involvert både på enheter og i økonom-gruppen.

Modell 5: Hybrid

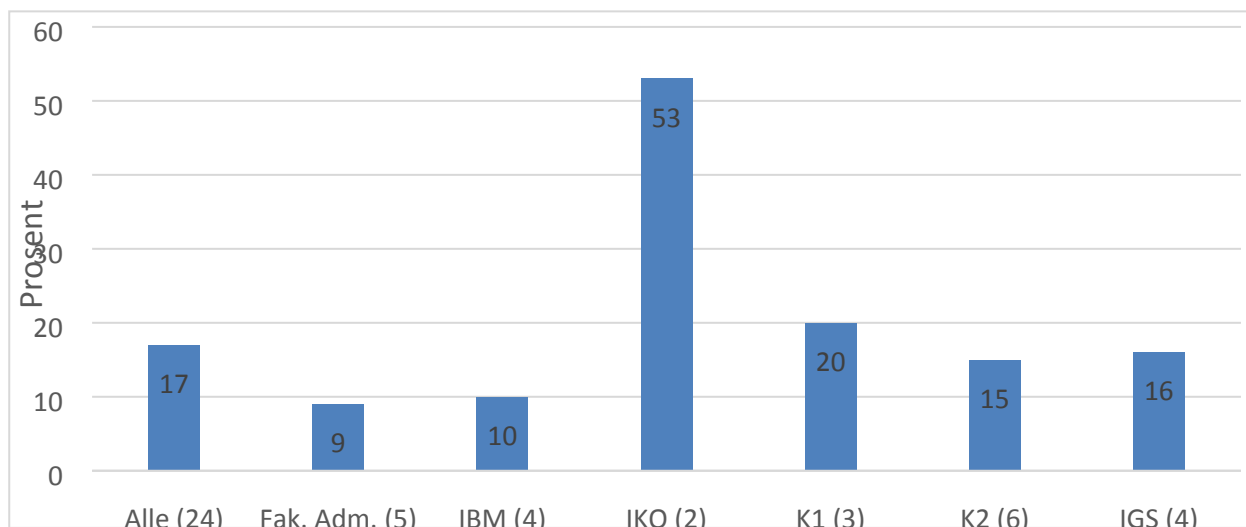
Modellens innhold

I denne modellen forslår vi at noen økonomer beholder sin arbeidsplass på enhetene der de arbeider i dag, mens andre tjenester, og da også stillinger, organiseres under fakultetsadministrasjonen for å serve alle enhetene på tvers. Stillingene flyttes da organisatorisk. Ut fra behovene til hver enkelt enhet kan fysisk tilstedeværelse ved enhetene bli aktuelt. Omfanget av slik tilstedeværelse vil være avhengig av enhetens behov, samt av ressurstilgang innen de stillingene som blir foreslått flyttet.

Gjennom BOTT-samarbeidet legges det opp til standardisering og rollestyring av arbeidsoppgavene. Gjennom denne rollestyringen legges det blant annet opp til at enkelte arbeidsoppgaver skal løses som spesialister, i 50 % - 100 % av stillingen. De rollene BOTT trekker frem som slike spesialistroller innen økonomifeltet er innkjøper, prosjektøkonom og Controller. I noen tilfeller vil arbeidsmengden ved enhetene være for liten til at man kan fylle en 50 % - 100 % stilling med slike oppgaver. For å rendyrke spesialiseringen innen disse rollene foreslår arbeidsgruppen derfor i denne modellen å flytte enkelte av disse oppgavene til økonomiseksjonen ved fakultetet. Økonomiseksjonen ved fakultetet vil da tilby disse tjenestene til alle enhetene ved fakultetet.

Drøfting rundt plassering av roller og oppgaver:

Innkjøp er området der vi ser for oss størst gevinst av å opprette et team som server alle enheter. I oversikten under finner vi tall på hvor stor andel av arbeidstiden økonomene benytter på innkjøpsoppgaver. Antall respondenter per enhet kommer frem i parentes bak enhetens navn.



Vi ser at andelen innkjøpsoppgaver i gjennomsnitt utgjør 17 % av arbeidstiden. Forskjellen er stor mellom enhetene. Ved institutt for klinisk odontologi er det feilkilder i datagrunnlaget som medfører at andelen her blir unormalt stor. Innkjøp er likevel en viktig oppgave ved dette instituttet da det er store innkjøpsoppgaver knyttet til klinikkdriften. Ved de fleste enhetene våre er volumet av innkjøpsoppgaver så lav at enhetene må ta valget mellom å enten spre innkjøpsoppgavene over flere ansatte slik det er gjort i dag. Da vil man ikke fylle intensjonen i BOTT om å la innkjøp utgjøre 50 % - 100 % av stillingen. Alternativt må enhetene samle alle innkjøpsoppgaver til en person per enhet. Dette vil gi sårbarhet ved fravær, og vil fortsatt ikke være en garanti for at men klarer å fylle stillingen med 50 % innkjøpsoppgaver eller mer.

Arbeidsgruppen velger i modell 5 å anbefale at innkjøpsoppgavene samles i et team som i all hovedsak dedikeres til disse oppgavene. Vi anbefaler dette fordi en modell der disse oppgavene forblir spredt på enhetene enten vil innebære sårbarhet gjennom at man bare har en person per enhet som er dedikert til disse oppgavene, eller ved at man ikke klarer å møte anbefalingene gitt gjennom BOTT ved at man ikke kan gi tilstrekkelig volum innkjøpsoppgaver til økonomene som blir tildelt rollen som innkjøper.

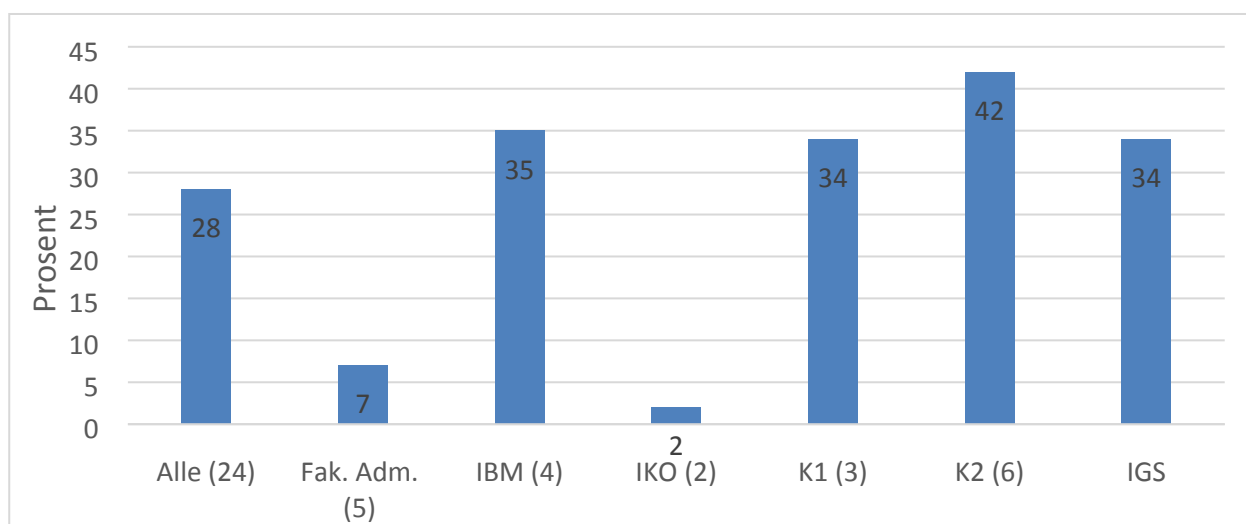
En vurdering som har opptatt arbeidsgruppen når det kommer til spørsmålet om spesialisering av innkjøpsoppgavene er om en slik spesialisering vil oppleves som ensformig for økonomene som blir tildelt oppgaven. Vi har derfor valgt å se nærmere på muligheten for å i tillegg legge andre driftsoppgaver til økonomene som blir tildelt rollen som innkjøper, eventuelt kombinere med andre økonomioppgaver.

Arbeidsgruppen foreslår da at driftsoppgaver knyttet til periodisering, til fakturering, til anleggsregister, til fakturering av eksternt finansierte bistillinger, til studenter i utplassering på legekontor / allmennpraksis og til driftsmidler til stipendiater og postdoktorer legges til dette sentrale teamet. Vi foreslår da at teamet omtales som driftsteam og ikke som innkjøpsteam. Denne listen over oppgaver er ikke uttømmende, og ytterligere driftsoppgaver som kan være naturlig å samle kan bli avdekket. Usikkerheten her ligger blant annet i om det er oppgaver innen drift som vil flyttes fra UiB sentralt til fakultetet. Det ligger også i om det er driftsoppgaver ved enhetene som vi ikke har klart å identifisere. Ved å flytte slike driftsoppgaver til et felles team ivaretar man oppgaver som i dag utføres spredt og ofte i lavt volum per økonom. Man legger videre til rette for spesialisering og standardisering innenfor et større spekter av driftsoppgaver som i dag blir ivaretatt ulikt rundt om på enhetene.

Som nevnt ovenfor legger BOTT-samarbeidet opp til spesialisering der man benytter 50 % - 100 % av arbeidstiden på gitte oppgaver innen rollen som prosjektøkonom, i likhet med rollen som innkjøper.

Innen prosjektøkonomien ser vi at Det medisinske fakultet, og da særlig fakultetets institutt har et betydelig større volum enn innen innkjøp. Det å beholde disse oppgavene ved enhetene vurderes derfor som mindre sårbart enn vurderingene gjort opp mot innkjøp. Videre ser arbeidsgruppen at man innen prosjektøkonomi kan få store gevinster av å beholde økonomene nært de vitenskapelige fagmiljøene som de skal serve og samarbeide med. God kjennskap til de vitenskapelige fagmiljøene vurderes som en forutsetning for gode prosesser innen prosjektarbeid og prosjektøkonomi.

For våre prosjektøkonomer utgjør alt prosjekterelatert arbeid en betydelig andel av stillingen, fra ca 50 % og opp. Gjennom den spesialiseringen, standardiseringen, digitaliseringen og selvbetjeningen det legges opp til via BOTT-samarbeidet, samt satsing på å øke BOA-porteføljen ved fakultetet, anser vi det som lite trolig at andelen prosjektarbeid vil reduseres nevneverdig, sannsynligvis heller økes. Spesialisering innen prosjektøkonomi opplever vi derfor alt som ivaretatt. Ved alle institutt vil det nå være 2 eller flere økonomer som arbeider med prosjektøkonomi i en betydelig andel av sin stilling. Disse oppgavene vurderes derfor som mindre sårbare enn oppgaver knyttet til innkjøp.



I vår kartlegging av økonomenes arbeidshverdag har vi kartlagt oppgaver innen variabel lønn, regnskapskvalitet/annet regnskapsarbeid, prosjekt, lederstøtte, innkjøp, kompetanseheving, andre økonomioppgaver som ikke står her, og andre oppgaver enn økonomi.

Ovenfor er det gjort rede for hvor modellen foreslår å plassere oppgaver knyttet til innkjøp og prosjektøkonomi, samt noen driftsoppgaver hentet fra ulike kategorier. Kategoriene lederstøtte, andre økonomioppgaver som ikke står her og andre oppgaver enn økonomi opplever vi at inneholder et bredt utvalg av oppgaver som i de fleste tilfeller er individavhengig/ knyttet til den enkelte stilling.

I oppgaven lederstøtte kan man finne støtte i prosjektarbeid. Man kan også finne oppgaver inne budsjettering, strategisk økonomiarbeid og rapportering. Disse oppgavene anbefaler vi at beholdes ved enhetene der samarbeidet med ledelsen finner sted.

Innen oppgaven "økonomioppgaver som ikke står her" ligger hovedtyngden av disse oppgavene ved fakultetsadministrasjonen. Eksempler på slike oppgaver er strategisk arbeid, arbeid med legater, deltakelse i arbeidsgrupper, arbeid opp mot instituttene i form av utarbeidelse av maler, faglig støtte, arrangere nettverksmøter og liknende. Dette er gjerne arbeid som faller utenfor BOTT og de rollestyringene og standardiseringene man finner der. Ved instituttene ser man også at noe slikt arbeid som faller utenfor BOTT er lagt inn under «økonomioppgaver som ikke står her». Arbeidsgruppen

anbefaler i denne modellen at disse oppgavene holdes på enhetene der de løses i dag, og at det i bemanningsplanen blir tatt høyde for at slike oppgaver også faller innunder økonomenes arbeidshverdag. Når det gjelder kategorien «andre oppgaver enn økonomi» kompliseres bildet ytterligere. Enkelte økonomer utfører ikke rendyrkede økonomioppgaver i sine stillinger. I noen tilfeller er så mye som 50 % av stillingen dedikert til oppgaver som ikke faller innunder økonomi. Andre oppgaver igjen er av mindre omfang og tar form av praktiske administrasjonsoppgaver som enhetene har valgt å legge til en økonom.

Vi står da igjen med oppgaver knyttet til variabellønn, regnskapskvalitet/annet regnskapsarbeid og kompetanseheving som vi ikke har kommentert eksplisitt.

Oppgaver knyttet til variabellønn er omfattet av omstillingsprosjektet styrt sentral ved UiB i tilknytning til mottak av BOTT-lønn. Her vil det bli opprettet et fagspesialistteam ved lønnskontoet med desentral arbeidsplass. Om det vil gjenstå oppgaver knyttet til forberedelse av variabellønnsoppgavene, eller til støtte ut mot fagmiljøene vet vi ikke. Om slike oppgaver vil være naturlig å legge til våre økonomer vet vi heller ikke. En eventuell plassering av slike oppgaver må derfor komme på et senere tidspunkt. Innen oppgaver knyttet til regnskapskvalitet finner vi «sjekke regnskap», omposteringer, fakturering (utgående) og anleggsregister. Oppgaver knyttet til å sjekke regnskap og omposteringer, er verktøy som vi ser at forekommer innen alle økonomiområder. Rollen som bilagsbehandler, som står for omposteringer, er også en rolle BOTT anbefaler at alle økonomer innehar. Vi anser dette derfor som roller og oppgaver som inngår i det generelle økonomiarbeidet og som vil ligge til alle økonomer. Når det gjelder oppgaver knyttet til Fakturering (utgående) og anleggsregister er dette oppgaver vi mener kan samles sentralt i driftsteamet.

Rollen som Controller er definert i BOTT som oppgaver innen budsjettering, i vår kartlegging finner vi igjen samme type oppgaver, men ikke definert som en like klar rolle som det vi finner i BOTT-samarbeidet. Dette kommer av at oppgavene ikke har vært klart definert som Controlleroppgaver innen vår organisasjon per i dag. Vi ser likevel at slike Controlleroppgaver i dag i stor grad håndteres av økonomikoordinatorerne ved instituttene og av enkelte økonomer ved fakultetsadministrasjonen. Også innenfor Controllerrollen opplever vi det som en fordel å ha god kjennskap til enheten. Det å følge opp totaløkonomien ved en enhet krever at man har god forståelse for hva som beveger seg i den totaløkonomien. I plasseringen av denne rollen anbefaler arbeidsgruppen derfor i denne modellen at det blir tatt hensyn til at denne inngående kjennskapen til totaløkonomien blir ivarettatt.

Konsekvenser av foreslått modell

I denne modellen legger vi opp til at mange økonomifunksjoner blir liggende ved enhetene. Vi har ikke kommentert nærmere hvordan disse skal organiseres ved enhetene. Dersom styringsgruppen velger å implementer denne modellen må man samtidig gjøre vurderinger rundt hvorvidt man ønsker å gi føringer for samarbeid på tvers mellom enhetene. Som et eksempel kan denne modellen bli sett i sammenheng med modell 7 der vi har beskrevet nærmere strukturer for samarbeid mellom enhetene. En slik modell vil fortsatt kunne bli lagt til grunn for de økonomifunksjonene som beholdes ved enheten.

I denne modellen legges det opp til spesialisering av arbeidsoppgaver. Det legges også opp til at enkelte oppgaver blir flyttet fra instituttnivå til fakultetsnivå. Vi er også alt kjent med at oppgaver knyttet til dagens rolle som variabellønnsattestant vil bli flyttet fra enhetene til et sentralt fagspesialistteam som arbeider i SAP. Alt dette samlet vil medføre at flere oppgaver forsvinner fra økonomene som blir igjen ved enhetene. Dette vil frigjøre tid til de økonomioppgaven som da blir liggende igjen ved enhetene. Ved at færre oppgaver blir igjen på enhetene vil man også se at økonomene i større grad spesialisere seg innen et mer begrenset aspekt av økonomifunksjonene.

Fordeler ved modellen

Modell 5 er en modell som rigger oss til å møte de endringene som nå kommer gjennom BOTT.

Modellen sikrer felles ledelse innen smalere økonomiområder som innkjøp og enkelte driftsoppgaver,

samtidig som det legges til rette for bedre samarbeid innen de økonomioppgavene som blir værende på instituttene. Gjennom disse tiltakene kan våre økonomer møte endringene samlet og i fellesskap finne frem til de beste løsningene for hvordan oppgaver skal løses i de nye systemene.

Modellen ivaretar også de føringene som er gitt gjennom BOTT med tanke på spesialisering innen gitte roller.

Modell 5 vil høste gevinstene av å ha samlet ledelse for de oppgavene vi har mindre volum av. Samtidig forblir de oppgavene som krever størst lokalkunnskap, og som i minst grad kan digitaliseres igjen ved enhetene. Dette sikrer at de mellommenneskelige forholdene i økonomiarbeidet forblir på de arenaene der bruker og ansatt møtes. Dette kan skape positive effekter for en fellesskapsfølelse og en felles tilhørighet til samme arbeidsmiljø. Man kan risikere at skiller mellom enhetene opprettholdes, men samtidig bidrar man til å unngå å forsterke skiller mellom vitenskapelig ansatte og administrasjonen. Innkjøpsoppgaver kan også kreve lokalkunnskap, men gode digitale løsninger kan bøte på dette ved å legge til rette for god kommunikasjon. Lokalkunnskap kan også opparbeides ved å jobbe mye med en enhet selv om man ikke er underlagt den enhetens ledelse, eller sitter fysisk på enheten. Samtidig er mye av behovet for lokalkunnskap ivaretatt av fagrekvirenten som også er plassert på enheten.

Modell 5 gir vider større stabilitet innen de oppgavene vi har mindre volum av. Organisasjonen blir mindre sårbare for fravær da oppgavene vil løses av team og ikke være avhengig av enkeltpersoner.

Utfordringer ved modellen

Den hybride modellen innebærer at noen oppgaver organiseres under fakultetet og andre oppgaver organiseres på instituttene. Oppgavene som organiseres på fakultetet både kan og kan ikke medføre fysisk flytting av økonomiressurser.

Følgende forhold vurderes som utfordringer ved modellen:

- En mulig utfordring i denne modellen er at arbeidsledelse og personalledelsen delvis flyttes bort fra den enheten man betjener. Innenfor området Drift ligner denne modellen på organiseringen av personalseksjonen ved MEDFAK, hvor personalkonsulentene sitter på enhetene, mens arbeidsledelse og linjeledelse sitter på fakultetet. Utfordringen med dette er at arbeidsleder vil være frakoblet den enheten hvor behovet er, og at det derfor er vanskelig for instituttledelsen å være delaktig i ledelsen av økonomiressursen.
- En annen konsekvens av at arbeids – og linjeleder ikke er på enheten, er at man blir mer frakoblet og mer utilgjengelig. En tilbakemelding fra evalueringen av fakultetets siste omorganisering i fem institutt, viste at flere opplever at fakultetsadministrasjonen er for langt unna. Denne organiseringen vil potensielt oppleves på samme måte. Dette innebærer da at brukerne kan oppleve økt avstand til tjenesteleverandør.
- En eventuell fysisk omplassering kan oppleves negativt for den som flyttes, ved at man mister kontakt med både kolleger i administrasjonen, ledere og samarbeid med vitenskapelige ansatte.
- En splitting av arbeidsoppgaver som denne modellen innebærer kan medføre at økonomene opplever at de mister helhetsperspektivet over økonomien, som de i kartleggingen har poengtert er en positiv side ved at man håndterer alle oppgaver for et prosjekt eller en forskningsgruppe.
- For de ansatte kan det oppleves vanskelig å endre tilhørighet og lojalitet, spesielt om man ikke endrer fysisk plassering. Arbeidsmiljøet kan bli negativt påvirket om en økonom som blir pålagt å følge informasjonsflyt og instruksjoner fra leder X på fakultetet, samtidig som vedkommende fremdeles sitter i samme etasje som ledergruppe Y på institutt, og med de samme kollegene som tidligere.
- En annen utfordring med denne modellen er at det blir mer utydelig for brukerne, de vitenskapelige, å vite hvor man skal henvende seg, siden noen oppgaver nå ikke lenger håndteres lokalt og kanskje ikke av den samme personen. Det kan medføre at den administrative støtten oppleves mer uoversiktlig og utilgjengelig for våre vitenskapelige ansatte.

- Modellen legger opp til en fragmentering av økonomifunksjonene der VLA-oppgaver alt er flyttet inn i et eget team. Ved å også flytte driftsoppgaver bort fra instituttadministrasjonene risikerer vi å svekke den gjenværende administrasjonen.
- Enkelte økonomer innen driftsområdet arbeider ikke 100 % med økonomioppgaver. Dersom disse flyttes inn i et driftsteam innen økonomi vil det medføre vesentlig endring av deres oppgaver. Instituttene må da også finne løsninger for de oppgavene som disse personene tidligere har løst ved instituttene.

Modellen kort oppsummert

Hovedformålet med modell 5 er å både høste fordelene man finner i standardisering og spesialisering av oppgaver, samt robustheten i å samle oppgavene under felles ledelse på enkelte områder, samtidig som man høster fordelene ved å beholde nærhet og kjennskap til de vitenskapelige miljøene og de ulike enhetene der det vurderes som mest relevant. Dette vil gi en annen organisering av økonomioppgavene enn den vi har i dag og vil kreve at noen økonomer får sitt arbeidsforhold flyttet fra institutt til fakultetsadministrasjonen.

MODELL 6: Fortsetter med dagens organisering inntil vi kjenner systemene bedre

Status quo-modellen innebærer at vi ikke skal gjøre endringer i organiseringen, men at vi må gjøre oss kjent med de nye systemene vi skal arbeide i før vi gjennomfører en omorganisering av oppgaver. Denne modellen medfører en videreføring av årets organisering i omtrent ett år til. Dagens modell innebærer at organiseringen av økonomiarbeidet besluttet av ledere på de ulike enhetene. Økonomene er ansatt på enhet, og både personalledelse og arbeidsledelse er også på enheten. Koordinator fungerer som en arbeidsleder på noen institutt, men med noen ulikheter.

Dette alternativet bygger på gruppens usikkerhet rundt hvordan de ulike BOTT-endringene vil påvirke vår arbeidshverdag. Noen av gruppens medlemmer opplever at det er vanskelig å identifisere effektiviseringstiltak og automatisering basert på den informasjonen vi har i dag. Vi mener det er for tidlig å omorganisere uten å vite hvordan de nye systemene blir og hvordan vi arbeider i dem. Vi har fått informasjon om at det skal være mulig å benytte systemene fra 01/01/21 slik vi er organisert i dag.

Hvis vi fortsetter med dagens organisering i ett år til, vil vi ha landet en del usikkerheter med de nye systemene som vi ikke kjenner i dag. Hvis vi først gjør oss kjent med de nye systemene, vil det være lettere å gjennomføre en omorganisering basert på de nye systemene. Vi vil lettere kunne identifisere hvor vi får stordriftsfordeler og hvor vi kan effektivisere. Når vi har erfaring med systemene skal en arbeidsgruppe vurdere hvordan vi best kan organisere oss.

MODELL 7: som i dag, men med større grad av samarbeid mellom enhetene

Modellens innhold

I denne modellen foreslår vi at økonomene beholder sine arbeidsforhold ved enhetene de er ansatt ved i dag. Arbeidsledelse og linjeledelse opprettholdes som i dag. Samtidig foreslår vi at det blir tatt grep for å styrke samarbeidet på tvers av enhetene og å rigge enhetene for de endringene og det standardiseringsarbeidet som vi forventer at vil komme gjennom BOTT-samarbeidet.

I dagens modell har økonomene sin arbeidsplass og tilsetning ved enhetene. Hver enhet organiserer sine økonomer ut fra egne behov og ut fra de rådende forhold ved enheten. Organiseringen har gjerne gått seg til over tid ut fra mer eller mindre strategiske valg.

Økonomene har to etablerte samarbeidsforum på tvers av enhetene. Dette er nettverksmøter for økonomikordinatorerne (God økonomiytelse - GØY-møter) som arrangeres hver 14 dag, og nettverksmøter for alle økonomer som arrangeres av økonomene ved fakultetsadministrasjonen ca 2 ganger per semester. I tillegg har det vært arrangert workshops for økonomene. Her blir det tatt opp faglige spørsmål, og det legges opp til kompetanseutvikling. Workshopene er ikke obligatorisk, men det oppfordres til deltakelse. Vi ser over tid at det har vært et kapasitetsproblem og uklar organisering rundt disse workshopene. Dette har medført at de ikke har blitt gjennomført etter intensjon.

Samarbeidsforum:

I denne modellen foreslår arbeidsgruppen at andelen samarbeidsforum på tvers utvides, struktureres og spisses. Vi foreslår videre at dette blir gjort i tilknytning til nærmere strategiske føringer for organisering og spesialisering av økonomitjenestene ved enhetene.

I tråd med føringene fra BOTT foreslår vi at økonomene i større grad rendyrker sine oppgaver innen definerte roller eller områdene. Vi foreslår at arbeidsoppgavene deles i områdene Drift, Prosjekt og Styring og rapportering. I tråd med denne tredelingen foreslår vi at det etableres samarbeidsfora mellom enhetene innen hvert område. Formålet med disse samarbeidsforaene vil være samarbeid på tvers, arbeid med gode standardiserte rutiner og modeller på tvers av enhetene, samt å være et fora for kompetanseheving. Det legges opp til faste og strukturerte møtepunkt ut fra behovene innen hvert felt. Det kan for eksempel legges opp til faste samarbeidsmøter mellom prosjektøkonomer i tilknytning til store søknadsfrister. Det legges også opp til mer løpende utviklings og samarbeidsmøter. Innen hvert møteforum vil det bli utpekt en økonom som holder på det overordnede ansvaret for gjennomføring og planlegging.

Disse møtene må være gjenstand for løpende revisjon slik at formål opprettholdes og revideres etter intensjonen til de endringer og strategiske føringer som forkommer i organisasjonen. Det må sikres at hvert fora til enhver tid har en ansvarlig samarbeidskoordinator som har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å ivareta oppgaven. En slik samarbeidskoordinator vil være ansvarlig for å sette opp møter. Samarbeidskoordinatoren vil også ha et overordnet ansvar for agenda til møtene, men kan delegere dette arbeidet til andre medlemmer i samarbeidsforumet. Samarbeidskoordinatoren bør da også holde seg faglig oppdatert på sitt felt for å sikre mest mulig målrettet innhold til samarbeidsforaene. Koordinatoren vil ikke være ansvarlig for å gi opplæring innen samarbeidsforumet, men bør kunne innhente bistand fra personer med rett kompetanse i tilfeller der kompetanseheving er målet for samlingen. Samarbeidsforaene vil ikke først og fremst være kompetansehevingsfora. De vil i stor grad være operative møter der økonomene kan drøfte saker og således bistår hverandre til å løfte kvaliteten på arbeidet innen områdene som drøftes. Ved behov kan samarbeidsforaene også fylles med konkret kompetansehevende innhold. Videre kan samarbeidsforaene også benyttes til utvikling av rutiner på tvers av enhetene. Arbeidsgruppen opplever at mye av gevinsten i denne modellen ligger i potensialet for å heve kvaliteten på økonomitjenestene på tvers av organisasjonen gjennom økt samarbeid.

Det forekommer også at våre økonomer bidrar med kompetanseheving for brukerne av økonomitjenestene. Dette er gjerne særlig aktuelt innen prosjektøkonomi der prosjektleder kan få opplæring innen økonomiaspektet av prosjektledelse, som for eksempel bruk av Tableau til å ta ut økonomirapporter på prosjektet. Gjennom de etablerte samarbeidsforaene anbefaler vi at det tilrettelegges og lages opplegg for målrettet og felles opplæringsaktiviteter for «ikke økonomer» som har behov for noe økonomikompetansen i sitt arbeid, og som arbeider i grensesnittet opp mot økonomene.

Arbeidsgruppen foreslår at følgende samarbeidsfora opprettes:

- Drift:
 - Samarbeidsforum innen innkjøp. Består av økonomimedarbeider med rolle som innkjøper.
 - Samarbeidsforum for generelle driftsoppgaver. I modell 5 har vi redegjort nærmere for hvilke oppgaver vi anser som generelle driftsoppgaver. Dette kan være oppgaver som

enhetene har større eller mindre volum av. De er i mange tilfeller ikke klart definert innen roller og arbeidsprosesser i BOTT. Det kan være oppgaver som eksisterer på alle enheter, men som løses ulikt. I dette samarbeidsforumet ser vi potensiale for å utvikle mer lik praksis mellom enhetene.

- Samarbeidsforum for opplæring av brukere av økonomitjenestene. Som nevnt ovenfor ser vi en gevinst av å strukturere opplæringstilbud ut mot brukere av økonomitjenestene bedre enn i dag. Vi foreslår at det opprettes et eget samarbeidsforum som har ansvar for å arrangere og strukturere slik opplæring.
- Prosjekt.
 - Vi anbefaler at det legges til rette for et overordnet samarbeidsforum for alle prosjektøkonomene. Ut fra denne overordnede gruppen kan det utkrystallisere seg ulike undergrupper som samarbeider i perioder. Eksempelvis kan det være en undergruppe som arbeider med store søknadsprosesser som infrastruktur, SFF- og Jebsen søknader, andre arbeider i egne undergrupper for EU-prosjekt, NFR-prosjekter, utenlandsprosjekter, gaveprosjekter m.m. I disse undergruppen kan medlemmer meldes inn og ut etter behov. Hyppighet og behov for møter i slike undergrupper vil være styrt av innholdet i møteforaene. Noen tema vil være aktuelle i perioder, men ikke hele tiden. Andre vil være mer løpende. Gjennom å etablere slike undergrupper vil det også bli tydeligere for økonomene hvilke økonomer som har spisskompetanse innen ulike områder. Dette vil gjøre det lettere å søke støtte og hjelp i enkeltsaker. Undergruppene kan både være spisset mot ulike finansieringskilder og mot ulike deler av prosjektgjennomføringen.
- Styling og rapportering
 - Her vil vi anbefale på lik linje med i dag, et samarbeidsforum som tilsvarer det som finnes i dag mellom økonomikoordinatorer og økonomigruppen på fakultetet. Tilsvarende dagens GØY-møter.

Arbeidsgruppen mener at hyppigheten av samarbeidsforaene må tilpasses behovene som ligger innen hvert enkelt område. Vi mener at for hyppige møter ikke vil gagne arbeidet til økonomene, samtidig bør samarbeidsmøtene heller ikke holdes for sjeldent. Noen arbeidsområder vil ha en større kompleksitet enn andre og vil da kreve hyppigere møter. Vi anbefaler at samarbeidsmøter innen prosjektøkonomi arrangeres oftere enn samarbeidsforum inne driftsoppgaver.

Enkelte økonomer vil kunne ha tilhørighet til flere samarbeidsgrupper. Det er da særlig viktig at hyppigheten på møtene tilpasses slik at ikke all arbeidstid går bort i møteaktivitet. Hyppigheten bør likevel være stor nok til at man får etablert gode samarbeid på tvers.

Oppgavefordeling, roller og arbeidsinnhold:

I modell 7 vil det i stor grad være opp til hver enkelt enhet å fordele roller mellom sine økonomer.

Vi anbefaler at rollene som er utarbeidet gjennom BOTT-samarbeidet i størst mulig grad følges. Der det er lagt opp til at en rolle bør utgjøre en betydelig del av økonomens stilling anbefaler vi at disse rollene blir fordelt mellom økonomene i tråd med intensjonene fra BOTT så langt det lar seg gjøre.

Struktureringene av de ulike samarbeidsforumene legger opp til at økonomene i større grad spesialisere seg innen få roller, og da spisser sin kompetanse. Samarbeidsforaene bør fortrinnsvis ikke bestå av for mange medlemmer da det vil gjøre dem mer uoversiktlige. Økonomene bør heller ikke være medlem av for mange samarbeidsforum da det vil gjøre det vanskeligere å delta dedikert inn i foraene.

Administrasjonssjefene må selv vurdere ut fra egne ressurser og arbeidsoppgaver hvilke roller som skal kombineres, og hvordan disse skal bli satt sammen. I denne modellen legges det opp til at arbeidsleder og linjeleder er samme person. Leder er da tett på organisasjonen og kan gjøre raske tilpasninger til organisasjonens behov når det kommer til fordeling av ressurser, roller og oppgaver.

Konsekvenser av foreslått modell

I arbeidet med våre modeller har arbeidsgruppen særlig vektlagt forhold som sikrer nærhet til de vitenskapelige miljøene samtidig som vi legger til rette for en rasjonell og sikker drift innen funksjonene innen økonomifeltet. I modell 7 tilstreber vi å legge til rette for nærhet til de vitenskapelige miljøene ved å beholde arbeidsledelse og linjeledelse ved enhetene, samtidig som vi tilstreber å legge til rette for en sikker og rasjonell drift ved å styrke samarbeidet på tvers.

Modellen gir ikke klare retningslinjer for hvordan roller bør fordeles og kombineres. Dette vil på den ene siden gi rom for at enhetene får beholde sin særegenhet og rigge seg for de behovene den lokale ledelsen ser for sin enhet. På den andre siden vil det være en risiko for at ulikhet og skjevfordeling mellom enhetene opprettholdes. Denne risikoen prøver vi å bote på gjennom å legge til rette for tettere samarbeid.

En konsekvens av modellen er at den vil innebære mer møtevirksomhet for økonomene. Samtidig vil den gjøre samarbeidslinjer mellom økonomene klarere. Den vil også gi gode bidrag til kompetanseheving, standardisering, felles rutiner og god kjennskap til enhetene på tvers. Dersom vi klarer å høste gevinstpotensialet i modellen vil den bygge oppunder en «vi-kultur» innen økonomiområdet.

Ansvar for koordineringen av de ulike samarbeidsforumene mener vi at må bli spredt mellom enhetene. Dette vil gi potensiale til utvikling av mer attraktive stillinger og stillingsinnhold ved alle våre enheter da det legger til rette for kompetanseheving og kompetanseutvikling for alle våre økonomer.

Samtidig ser vi behovet for en overordnet koordinator, fortrinnsvis plassert ved fakultetsadministrasjonen, som har ansvar for å se til at samarbeidsforumene bli opprettholdt og gjennomført etter intensjonen.

Dersom vi rigger disse samarbeidsforaene på en god måte kan vi ivareta behov fra flere nivå. Alle slike samarbeidsforum må ikke være fakultetsstyrt. I stedet kan man finne gode gevinster i å la dem være styrt av de ansatte som har størst volum av slike oppgaver i sitt daglige virke. En forutsetning for at modellen skal fungere etter hensikten er at ansvarsfordelingen innen de ulike samarbeidsforaene defineres klart.

Økonomene vil som hovedregel arbeide for sin enhet og med arbeidsledelse fra instituttledelsen ved instituttene og fakultetsledelsen ved fakultetet. Samtidig legger modellen opp til at det skal skapes kultur for bistand på tvers av enhetene der det oppstår behov for slikt. Gode faglige samarbeidsfora kan bidra til å legge til rette for en slik kultur gjennom at man får god kjennskap til hverandre, til de ulike enhetene og ved å skape felles arbeidsprosesser.

Fordeler ved modellen

Modellen opprettholder nærhet til de faglige miljøene. Den uformelle kjennskapen til miljøene, til deres styrker og svakheter, til deres preferanser og deres interne kultur vil styrke oss i vårt strategiske samarbeid med miljøene. Denne modellen anerkjenner styrken som ligger i å være tett på de vitenskapelige miljøene. Den kan samtidig være en buffer for en byråkratisering som man gjerne opplever når avstanden mellom bruker og forvalter øker.

Andre fordeler med modellen er:

- Det legges til rette for strukturert samarbeid på tvers av enhetene.
- Ved å gi ulike økonomer ansvar for organisering av ulike fagfora legges det til rette for å øke spisskompetansen innen gitte økonomiområder ved enhetene. Dette gir mulighet for bedre kompetanseheving og mer interessante karrieremuligheter ved alle enheter.
- Modellen gir en bedre oversikt over kompetansefordeling ved enhetene. Ved å kjenne til de ulike samarbeidsforaene kan man også kjenne til hvor man finner ansatte med den beste kompetansen på gitte områder.
- Brukermedvirkningen oppleves som større når man har nærhet til økonomene. Som vitenskapelig har man da større anledning til å påvirke arbeid og fokus i linjen. Nærhet gjør det enklere å påvirke dagsorden innen økonomitjenestene.

- Brukere av økonomitjenestene vil nok også oppleve at barrieren for å ta kontakt med økonomer er lavere når økonomen er en man kjenner og som man vet at befinner seg «i nærheten».
- Modellen legger videre opp til en mulighet for raske driftstilpasninger da formell arbeidsleder og linjeleder er samme person.
- Når arbeidsledelse og linjeledelse samles vil leder ved enhet som har best kjennskap til driften og som samtidig er leder for økonomene ha større mulighet til å påvirke tema for samarbeidsforaene ut fra enhetenes behov.
- Ikke alt kan standardiseres. Denne modellen ivaretar ulikhetene.
- Modellen vil medføre at ingen økonomer blir flyttet på gjennom dette prosjektet. Modellen bidrar da til at den gode kjennskapen til enhetene og deres miljøer som er bygget opp over tid blir ivaretatt hos de som skal fortsette å serve disse miljøene.

Utfordringer ved modellen

Det er mange forhold rundt standardiserings- og rollearbeidet i BOTT som fortsatt ikke er kjent. Det er derfor viktig at vi er rigget for å ta imot disse endringene på en god og samlet måte etter hvert som de kommer. En modell som legger opp til spredt ledelse ved at linje- og arbeidsledelse legges til hver enkelt enhet vil kreve at vi rigger sterke samarbeidsfora på tvers av enhetene. Slike samarbeidsfora vil kunne ha en svakere gjennomslagskraft enn en samlet ledelse.

Standardisering er vanskeligere å ivareta når arbeids og linjeledelse er ved enhetene. Det krever større innsats og krav til enighet for samordning på tvers.

Enkelte roller legger opp til en arbeidsmengde på 50 % - 100 %. Dette gjelder rollene som innkjøper og som prosjektøkonom. For rollen som innkjøper vil enkelte av våre enheter ikke ha tilstrekkelig volum av oppgaver til å fylle en 50 % stilling. Man risikerer da å miste effektiviseringsgevinsten som det legges opp til gjennom BOTT. Nærmere tall for volum av de ulike oppgavene finnes i presentasjon av modell 5. Det vil videre være en sårbarhet innenfor disse rollene som har lavt volum dersom de bare legges til en person per enhet. Ved fravær vil enheten ikke ha ansatte med nødvendige roller, tilganger og kompetanse til å løse oppgavene.

Den mest fremtredende svakheten ved denne modellen er nok likevel at den er avhengig av at vi får samarbeidsforaene på tvers til å fungere på en god måte, og at vi klarer å hente ut gevinstpotensialet som ligger i slike samarbeidsforum. Det kan heller ikke garanteres at denne modellen vil gi en standardisering på tvers. Modellen er prisgitt at linjeledelsen følger opp intensjonen i modellen. Vider kan modellen kompliser strategiske beslutninger da flere personer vil ha anledning til å påvirke og tolke disse beslutningene innen en organisasjon der ledelse er fragmentert. Slike samarbeidsforum har vært forsøkt organisert tidligere uten at man har klart å hente ut fullt gevinstpotensial.

Modellene kort oppsummert

Hovedformålet med modell 7 er å bygge videre på den organiseringen vi har i dag. Det vill sikre nærhet til miljøene, samt at kunnskap til de ulike økonomiprosessene og kjennskap til enhetene beholdes der den er opparbeidet. Samtidig søker modell 7 å imøtekomme de endringer vi ser kommer gjennom BOTT ved å legge til rette for styrkede samarbeidsfora og kompetanseutveksling mellom enhetene.

Samlet oversikt over modellene:

3. sentralt organisert	• Tilsetting: Ved fakultetet • Linjeledelse: Ved fakultetet • Arbeidsledelse: Ved fakultetet • Plassering: Ved instituttene • Legger opp til mer spesialisering enn i dag
5 hybrid	• Tilsetting: Noen ved fakultetet, noen ved instituttene. • Linjeledelse: Noen ved fakultetet, noen ved instituttene. • Arbeidsledelse: Noen ved fakultetet, noen ved instituttene. • Plassering: Noen ved fakultetet, noen ved instituttene. • Legger opp til mer spesialisering enn i dag.
7. desentralt organisert	• Tilsetting: Ved instituttene • Linjeledelse: Ved instituttene • Arbeidsledelse: Ved instituttene • Plassering: Ved instituttene • Anbefaler større spesialisering enn i dag

Samlet oppsummering og refleksjon rundt modellene.

Arbeidsgruppen har fått følgende bestilling i mandatet av 4.08.2020:

«Arbeidsgruppen skal utarbeide et helhetlig forslag til organisatorisk løsning som ivaretar BOTT sine målsetninger og sikrer MED en rasjonell og sikker drift for funksjonene innen økonomifeltet.»

Arbeidsgruppen har valgt å løse denne oppgaven ved å presentere 3 ulike modeller for organisering av økonomifunksjonene. Vi mener at alle modellene på ulikt vis kan sikre MED en rasjonell og sikker drift samtidig som de ivaretar BOTT sine målsetninger.

I modell 3 foreslår vi at alle økonomene tilsettes ved fakultetsadministrasjonen, men at de opprettholder sin arbeidsplass ved enhetene de server. Denne modellen ble rangert som nummer 3 da arbeidsgruppen stemte på modell.

Denne modellen gir et godt grunnlag for å møte de endringene som kommer gjennom BOTT da en samlet ledelse av ressursene gir et bedre grunnlag for fleksibilitet og tilpasning i organisasjonen. Samtidig vil en samlet ledelse gjøre økonomiarbeidet mindre sårbart da en større seksjon vil stå bedre rustet ved fravær. En slik organisering vil også gjøre oss best rustet til å bygge opp gode fagmiljø innen økonomi med like rutiner og lik service til alle våre brukere.

Den mest fremtredende utfordringen ved denne modellen kan nok være problemene som oppstår når ledelsen blir flyttet. For at modellen skal fungere godt vil det være påkrevd at man gjør et grundig arbeid rundt spørsmål knyttet til arbeidsledelse, melding av behov fra brukere og fordeling av oppgaver, kommunikasjon og kommunikasjonskanaler for brukere av økonomitjenestene, klargjøring av grensesnitt opp mot enhetene, med mer.

En annen utfordring som blir trukket frem er nærheten til miljøene. Dette kan modellen ivareta ved at økonomene fortsatt sitter fysisk plassert ved enhetene. Det er her også verdt å nevne at i brukerpanelet som vi arrangerte med de vitenskapelige kom det frem at nærhet ikke var avgjørende så lenge de hadde god tilgang til økonomene, og så lenge økonomene hadde god kjennskap til prosjektene og var faglig dyktig.

En tredje utfordring dreier seg om de økonomene som ikke arbeider fullt og helt med økonomioppgaver. Gjennom kartleggingen har vi avdekket at enkelte økonomer har en betydelig andel andre oppgaver i sin stilling. Ved en eventuell flytting til fakultetet må man da avklare om hele eller deler av stillingen skal flyttes, eventuelt hvordan ressursene og oppgavene skal fordeles.

I modell 5 foreslår vi at enkelte økonomioppgaver flyttes til fakultetsadministrasjonen som da server alle enheter innen disse oppgavene, mens andre oppgaver beholdes ute ved enhetene. Denne modellen ble rangert som nummer 1 da arbeidsgruppen stemte på modell.

I modellen rigger vi oss for de målsetningene om spesialisering som har blitt kommunisert gjennom BOTT. Dette gjør vi ved å samle de oppgavene der det er lavest volum i mer robuste driftsteam ved fakultetsadministrasjonen. Prosjektøkonomien, som vi ser kan ha nytte av nærhet til miljøene, velger vi i denne modellen å beholde ved enhetene. Oppgaver knyttet til styring og rapportering er i utgangspunktet anbefalt lagt til enhetene.

En styrke ved denne modellen er at vi får anledning til å bygge opp et styrket fagteam innen innkjøp. Gjennom dette teamet får vi også anledning til å samordne og styrke behandlingen av en del driftsoppgaver som i dag behandles ulikt ved enhetene. Videre vil prosjektøkonomene ved enhetene få anledning til å rendyrke arbeidet med prosjektøkonomi i større grad enn i dag da oppgaver innen drift, innkjøp og variabel lønn vil bli løst av andre.

En utfordring ved denne modellen er at vi ikke legger til rette for samme robusthet innen samhandling og lik service og kompetanseheving som vi finner i modell 3. Modellen vil forutsette at enhetene legger ekstra fokus inn for å sikre god samhandling og samarbeid innen økonomifunksjonene ved enhetene.

En annen utfordring er den fragmenteringen vi kan oppleve innen økonomifunksjonene når noen flyttes mellom nivåene, mens andre beholdes på nåværende nivå. Instituttadministrasjonene vil bli svekket ved at de mister ressurser, og det vil være behov for tilrettelegging av gode kommunikasjonslinjer mellom økonomienhetene på instituttene og økonomiseksjonen ved fakultetet.

En ytterligere usikkerhet ved denne modellen er at vi har valgt å lene oss på BOTT-samarbeidets anbefaling om å la innkjøp og prosjektøkonomi være roller som bør løses i 50 % - 100 % av stillingen. For prosjektøkonomi opplever vi at det er tydelig å se gevinsten av denne anbefalingen. For innkjøp opplever vi at gevinsten er noe mer utydelig. I samtaler har våre prosjektøkonomer trukket frem fordelene ved å arbeide med alle sidene ved et prosjekt, inkludert innkjøp. Dette for å ha kontroll på alle sider ved økonomien i prosjektet. Gevinsten med å flytte innkjøp inn i driftsteam må derfor bli sett opp mot ulempen med å flytte innkjøp bort fra prosjektøkonomene. Dersom man velger å endre innkjøp fra å være en generalistoppgave til å være en spesialistoppgave mener arbeidsgruppen at det samtidig er viktig å tilrettelegge for gode kommunikasjonslinjer og oversikter mellom innkjøpsøkonomene og prosjektøkonomene.

I modell 7 foreslår vi at dagens organisering i stor grad opprettholdes. Denne modellen ble rangert som nummer 2 da arbeidsgruppen stemte på modell.

Økonomene beholder sin arbeidsplass der de er ansatt i dag. Tilpasning av roller og arbeidsoppgaver blir gjort på enhetene, men med en anbefaling om å følge de anbefalinger som kommer gjennom BOTT-samarbeidet. Samtidig opprettes det tydeligere samarbeidsforum på tvers mellom enhetene.

En styrke ved denne modellen er at den kompetansen og «lokalkunnskapen» som er opparbeidet ved enhetene over tid beholdes ved enhetene. Dette er samtidig noe vi også kan legge til rette for gjennom de andre modellene ved at fysisk plassering helt eller delvis beholdes ved enhetene. Modellen sikrer også at vi beholder robuste administrasjoner ved enhetene. Både modell 3 og modell 5 har en svakhet i at de vil kunne svekke de administrative miljøene ved enhetene.

Videre vurderes det som en styrke ved modellen at den klart definerer en struktur for samarbeidsfora. Dersom disse samarbeidsforaene gjennomføres etter intensjonen vil de legge grunnlag for kunnskapsdeling, rutineutvikling og styrket samarbeid mellom enhetene.

I modellen opprettholdes også arbeidsledelse og linjeledelse på et nivå. Dette innebærer at linjeleder som er den personen som kjenner enhetens behov best, også er den personen som har best tilgang til å styre økonomenes arbeidsoppgaver. En slik organisering kan være en styrke for oppgaveløsning ved enhetene,

samtidig vil organiseringen ha utfordringer med å møte behovene for å bygge opp gode fagmiljø innen økonomi med like rutiner og lik service til alle våre brukere. Her er det nærliggende å anta at modell 3 er bedre rustet for å møte disse behovene.

En av de mest fremtredende svakhetene ved denne modellen er at den lener seg på samarbeidsforaene og en forventning om at vi vil klare å få disse til å fungere på en god måte. Dersom vi mislykkes med forsøkene med å få samarbeidsforaene gjennomført på en god måte vil ikke modellen fylle sin funksjon. En ytterligere svakhet med modellen er den delte ledelsen vi vil få innen økonomifeltet dersom vi beholder økonomene ved enhetene. Selv med gode intensjoner om å styrke samarbeid, kompetanseheving og rutineutvikling mellom enhetene vil dette arbeidet aldri bli sterkere enn sitt svakeste ledd. Dersom man ved enkelte enheter velger å ikke følge det som er vedtatt gjennom samarbeidsforaene vil denne modellen gi få virkemidler for å korrigere for dette. Ved å opprettholde dagens organisering legger man også til rette for å fortsette å løse oppgaver «slik vi alltid har gjort det her hos oss».

En dimensjon som er stadig tilbakevendende i diskusjonene rundt organisering av de administrative tjenestene, inkludert diskusjonene vi har hatt rundt organiseringen av økonomifunksjonene er diskusjonen om avstand vs. nærhet. Universitetet har en tradisjonelt svært hierarkisk organisering der avstand fort kan oppstå både mellom nivåene i organisasjonen og også mellom de tradisjonelle avgrensningene mellom vitenskapelige og administrasjonen. Uavhengig av hvilken modell vi velger kan avstand bli et diskusjonstema og et argument som trekkes frem som en svakhet med modellen. Det være seg avstand mellom fakultet og institutt, avstand mellom vitenskapelige og administrative eller avstand instituttene imellom. I alle modellene vil det være fullt mulig å finne gode løsninger for å imøtekomme denne avstanden gjennom å jobbe for gode kommunikasjonslinjer, tilgjengelighet og en helhetlig organisasjonsforståelse.

Arbeidsgruppen har ved oppstart av prosjektet, og på nytt ved utarbeidelse av sluttrapporten vært i dialog med jurist ved sentral HR avdeling for å drøfte om endringene i modellene faller innunder omstillingsbegrepet. Vurderingen som er gjort er at både modell 3 og 5 har elementer som kan falle innunder omstillingsavtalen. Dette må det arbeides videre med dersom man konkluderer med at man ønsker å innføre en av disse modellene.

Modell 7 vurderes ikke å falle innunder omstillingsavtalen.

5. UTESTÅENDE AKTIVITETER SOM SKAL OVERLEVERES TIL LINJEN

Valg av organisatorisk løsning vil ikke i seg selv ivareta BOTT sine målsetninger og sikre MED en rasjonell og sikker drift innen økonomifeltet. For at MED skal kunne dra nytte av en valgt organisatorisk løsning ser prosjektet følgende utestående aktiviteter som må ivaretas og påpekes:

Aktivitet	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging i linjen
Alle roller og brukergrupper i nytt system må defineres ved navn	Det må ikke være tvil om hvilken rolle hver enkelt bruker har og hva som forventes	Linje
Gjennomføring av tilpasset systemopplæring av samtlige roller og brukergrupper	Viktig at brukerne kommer raskt opp å gå slik at overgangen til nytt system påvirker kjernevirksomheten minst mulig. Viktig at brukerne våre opplever mestring, tillit og trygghet i forhold til det nye systemet	Linje/mottaksprosjekt

Nye arbeidsprosesser/- og rutiner følges opp	Ved implementering av nye prosesser og rutiner er det viktig at linjeledelsen er tett på og sikrer at alle vet hva de skal gjøre og hvorfor. Avvik må behandles fortløpende	Linje/mottaksprosjekt
Det må foretas løpende evaluering av nye arbeidsprosesser/- og rutiner for å tilpasse disse i henhold til overordnet mål	Vanskelig å se konsekvenser av et system som er under utvikling, viktig at nødvendige justeringer og tilpasninger blir effektivt fortløpende.	Linje/mottaksprosjekt
Det må foretas en formell evaluering av nye arbeidsprosesser/- og rutiner senest innen 1 år etter implementering.	For å sikre at valgt organisatorisk løsning understøtter tenkt formål må prosjekteier ta ansvar for en større evaluering. Brukergruppene og andre interessenter må få gi tilbakemelding på hvordan økonomitjenestene oppleves senest 1 år etter implementering. På bakgrunn av evaluering må nødvendige justeringer/endringer iverksettes.	Prosjekteier

6. EVALUERING AV PROSJEKT – VIKTIGE LÆRINGSPUNKT

Arbeidsgruppen ønsker å bidra til erfaringslæring til fremtidige prosjekter. Vi vil derfor si noe om hva som har fungert bra og hva som har fungert mindre bra i prosjektets ulike faser:

Fungert bra:

- Kommunikasjonsplan med målgrupper, informasjonsbehov, og hvor treffe målgruppen i allerede etablerte fora har sikret effektiv og planmessig kommunikasjon i alle prosjektets faser
- Fremdriftsplan med detaljerte aktiviteter har bidratt til at arbeidsgruppen i tidlig fase har fått innsikt i prosjektets omfang og usikkerhet, samt hvordan planlegge aktiviteter inn mot sluttfrist
- Diskusjonsfora med brukerpanel av fakultetets økonomitjenester har gitt arbeidsgruppen innsikt og forståelse for hva som er relevant og vesentlig i forhold til målgruppen
- Kartleggingssamtalene med hver enkelt enhet har gitt oss innsikt og verdifull korrigerende informasjon i forhold til utfall og svar på kartlegging

Fungert mindre bra:

- Flere tilstøtende og overlappende prosjekter på samme tid. Dette bidrar til unødvendig usikkerhet i forhold til de ulike prosjektenes rammebetingelser og hva som skal leveres. Utfordringen kunne vært løst med oppnevning av en (1) hovedprosjektleder for alle BOTT-prosjektene med flere underordnede delprosjektledere. Alternativt at prosjekteier hadde utarbeidet definerte og klare grensesnitt for hvert enkelt BOTT-prosjekt i forkant.
- 4 måneder fra ferdig utarbeidet mandat til leveransefrist er for kort tid i forhold til prosjektets omfang og størrelse. Prosjektets karakter krever omfattende kommunikasjon og brukerinvolvering, dette er det ikke tatt hensyn til når leveranseperioden ble fastsatt. Arbeidsgruppen ser for seg at prosjektets omfang, størrelse og kompleksitet burde vært estimert med en tidsramme opp mot 1 år.
- Arbeidsgruppen vil for fremtidige prosjekter anbefale at deler av arbeidsgruppens stillingsbrøk blir fristilt til å arbeide med prosjekter av tilsvarende karakter og omfang. Dette vil i større grad sikre fokus og motivasjon for å påta seg slike oppgaver
- Styringsgruppe/prosjekteier kunne ved oppstart vært mer tydelig på sine forventninger til arbeidsgruppen. Dette kunne kanskje bidratt til at arbeidsgruppen kunne konsentrert seg om færre modeller

7. VEDLEGG:

- Mandat
- Kommunikasjonsplan
- Fremdriftsplan
- Resultat av kartleggingen
- Oppsummering av gruppesamtaler