

## Høringsnotat om utforming av økonomifunksjonen ved MN.

Høringsnotatet sendes instituttledere og tillitsvalgte ved MN. Fakultetsledelsen ber om synspunkter på notatet innen 23. november.

På bakgrunn av høringen vil fakultetsledelsen fremme en sak om organisering av økonomifunksjonen til behandling i fakultetsstyret 11. desember 2012.

### 1 Hvorfor har endring av økonomifunksjonen kommet på dagsordenen?

Endring av økonomifunksjonen ved MN, inklusive instituttene, har stått på fakultetets agenda i flere år siden det ble vurdert i MatNat21-prosessen. I MatNat21-prosessen ble det vedtatt flere prinsipper og tiltak for administrative funksjoner ved fakultetet. Utdrag fra notat til styremøte 26.4.2010 om fakultetsnivåets oppgaver finnes i note <sup>1</sup>.

Det er flere årsaker til at fakultetsledelsen har ønsket å vurdere organiseringen av økonomifunksjonen. Først og fremst er det viktig at MN skal ha en økonomifunksjon som kan gi ledelsen både på institutt-, senter- og fakultetsnivå gode beslutningsgrunnlag og bidra til godt strategisk arbeid. Videre er det behov for bedre styring i prosjekter og gode økonomi-tjenester til prosjektledere og andre brukere. Økt kompleksitet i økonomien, høyere frekvens på endringer og større omfang av leveranser medfører at vi har behov for en økonomifunksjon som er robust og fleksibel både faglig og bemanningsmessig, og som gir mulighet til felles arbeidsmetodikk og kompetanseutvikling. Mens det for ti år siden var nok med en kontorsjef og en eller flere gode regnskapsmedarbeidere for å håndtere økonomien ved de fleste instituttene, har utviklingen gjort at økonomifunksjonen også på instituttnivå nå er blitt et fag med høye krav til profesjonalitet. At funksjonen blir ekstra kompleks på grunn av tungdrevne datasystemer som er lite intuitive og generer rapporter som trenger mye bearbeiding før de kan leveres til brukere, er også et velkjent tilleggsmoment.

MNs organisasjonsutvikling er i tråd med målene for Universitetets Internt handlingsrom prosjekt der man ønsker å utvikle, strukturere og dimensjonere administrasjonen ved UiO gjennom å øke både standardiseringen og spesialiseringen av administrative rutiner og roller. Arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene skal vurderes, dobbeltarbeid skal unngås og det skal i større grad etableres ett administrativt hovednivå der oppgavene utføres.

Alle fakultetene på UiO har de senere år restrukturert sine økonomi-funksjoner.

### 2 Kort om endringsprosessen

Prosjekteier er fakultetsdirektør Jarle Nygard og prosjektleder er økonomileder MN Ann Hilde Nes. Høsten 2011 ble det dannet en prosjektgruppe bestående av Inger Anne Pedersen (økonomileder Fysisk institutt), Anne Cathrine Modahl (økonomileder Institutt for informatikk), Yngvar Reichelt (kontorsjef Matematisk institutt), Kate Bronndal (kontorsjef Institutt for molekylær biovitenskap), Narve Trædal (tidl. kontorsjef IFI/seniorrådgiver ved fakultetssekr.) og Ann Hilde Nes. Gruppen har hatt bistand i deler av prosessen fra Økonomi- og plangruppen ved UiO, samt fra Institutt for medskapende ledelse. Prosjektgruppen har blant annet kartlagt leveransebehov på økonomiområdet og utarbeidet

prosessbeskrivelser for økonomiarbeidet. I denne sammenheng har gruppen også sett på hvordan informasjonsflyten bør være for at økonomiske data skal fange opp det som skjer i virksomheten, og hvordan ledere på ulike områder samt andre brukere skal få den informasjon de har behov for. På bakgrunn av dette, samt flere arbeidsmøter hvor de fleste instituttledere, kontorsjefer og økonomer ved MN har deltatt, er det nå utarbeidet et høringsnotat som tar for seg styrker og svakheter ved tre ulike modeller for organisering av økonomifunksjonen. Det har også vært møter med de tillitsvalgte.

### 3 Utfordringsbildet

Utfordringsbildet består både av hva vi ser av problemer i dag og av utviklingstrekk. Det er gjennomført kartlegging av de arbeidsoppgaver som utføres av økonomene, og av leveransebehov innen økonomi. Videre har prosjektgruppen utarbeidet prosessbeskrivelser for økonomiområdet. Utover dette har prosjektgruppen gjennom sin erfaring og kompetanse identifisert en del viktige utfordringer ved dagens situasjon.

#### Små enheter

- MN som **fakultet** er utsatt ved at det er nok med **ett svakt ledd** (feks. en sykemeldt økonomimedarbeider ved et institutt) for å ramme kvaliteten på alle aggregerte leveranser av budsjett, regnskapsrapportering mv. Dette reduserer også fakultetets mulighet til gode analyser, økonomistyring og oppfølging av instituttene.
- Små og sårbare økonomifunksjoner medfører at vi også på **institutt-, senter- og prosjektnivå** har stor usikkerhet mht. stabilitet og kvalitet i leveranser. Ledere blir ofte for sent gjort oppmerksom på faresignaler i økonomien på grunn av mangelfulle/manglende beslutningsgrunnlag, og dette medfører at det tar lengre tid før tiltak settes inn. Prosjektledere får ikke den prosjektinformasjon de trenger. Kontorsjefer ved enkelte institutt bruker opp til 20-30 % av sin arbeidstid på økonomioppgaver, og føler seg fortsatt grunnleggende usikre. Den enkelte økonomimedarbeider har liten grad av fagmiljø, og sitter ofte alene med sin type oppgaver. Dette gir også liten mulighet til karriereutvikling for økonomimedarbeidere.
- På instituttnivå er det en viss **spesialisering** innenfor fagområdene økonomistyring, prosjektøkonomistyring og regnskapsføring, men i for liten grad til at arbeidsoppgavene blir effektive. Mye tid benyttes på detaljer og usikkerhet på arbeidsutførelse fremfor analyser, beslutningsstøtte og deltakelse i økonomistyring. Ca. 50 % av økonomimedarbeidernes arbeidstid går til ad-hoc oppgaver. Kunnskapen forvirrer lett når man har stor spredning på oppgaver. Det er ikke lenger mulig for en person å kunne alt på økonomiområdet slik økonomilederne på instituttene forutsettes å gjøre i dag.

#### Mange enheter

- Det er store **koordineringsutfordringer** – i dag er det 19 rapporterende enheter til fakultetsnivå (institutter og sentre).
- **Oppplæring, kompetanseutvikling og –vedlikehold** er vanskelig i en organisasjon med mange enheter. Siden 2009 har UiO innført en rekke nye verktøy og endrede/økte krav til rapportering

som stiller store krav til den enkelte mht. å holde seg oppdatert slik at en kan gjøre seg nytte av de forbedringer som ligger i modeller og verktøy.

- Fragmentering gir lav evne til å få til endringer som for eksempel forbedring av verktøy, faglige endringer, arbeidsmetodikk mv.

### Desentralisert ledelse

- Det er ingen fagøkonomisk **styringslinje** internt på fakultetet. Dette gir utfordringer for koordinering av økonomifunksjonen, standardisering av arbeidsmetoder og leveranser, og for videreutvikling av kompetansen til den enkelte medarbeider.
- Flere økonomimedarbeidere utfører også arbeid innen personal, forskningsadm., og annen adm. For mange, som har ønske om å bruke sin spesialiserte utdanning innen sitt fagfelt, oppleves dette frustrerende.
- Det blir lav grad av **fleksibilitet** både grunnet organisasjonsstruktur og lav grad av felles arbeidsmetodikk.

### Økte krav til økonomifunksjonen

- UiO har en utvikling hvor ekstern finansiering utgjør en stadig større andel av totalinntektene (For MN 37 % pr 1. tertial 2012), og hvor flere av MNs institutt må tilpasse forskningen til fagområder som er satsingsområder hos NFR og EU. Dersom MN skal klare å øke ekstern finansiering fremover vil det kreve tett **samarbeid mellom økonomifunksjonen og primærvirksomheten** både på detaljnivå og på strategisk nivå.
- UiOs modell for regnskapsføring av **prosjekter** har medført stor økning i arbeidsbelastning uten at organisasjonen har tatt dette inn over seg. Prosjektøkonomioppgavene er svært omfattende og tar mye av kapasiteten, også fra økonomiledere, uten at kvaliteten nødvendigvis blir god. MN har stor usikkerhet i økonomistyringen på bakgrunn av håndteringen av prosjektregnskap/-økonomi. Det har uansett organisering blitt tydelig gjennom prosjektgruppens arbeid at det er behov for styrking av administrative ressurser til hjelp for prosjektledere, og en bedring av rapport-kvaliteten fra systemene.
- Det har også blitt tydeligere, etter hvert som fakultetets forsknings**sentre** har økt i omfang og varighet, at de ikke får den nødvendige økonomiløsning fra mor-instituttet som var forutsatt ved oppstart (som er forutsatt i fakultetets senterreglement) og som er helt avgjørende for forskningsaktiviteten. I dag søkes dette løst ved hjemmesnekrede skyggeregnskaper ved det enkelte senter, i stedet for at de tilbys bistand fra en profesjonell økonomifunksjon.
- Økonomilederne på instituttene benytter lite tid til deltakelse i **økonomi- og virksomhetsstyring**.<sup>2</sup> Arbeidstiden til økonomene benyttes i betydelig grad til detaljarbeid fremfor vurderinger og analyser som kan gi ledere beslutningsgrunnlag.
- Omfattende **kontrollrutiner** fra UiOs sentrale økonomifunksjon tar mye tid på instituttnivå og oppleves å ha liten verdi. Dette kan man ikke organisere seg bort fra, men ved større samordning av økonomifunksjonen vil dette arbeidet kunne effektiviseres betydelig.
- Det er generelt meget stor **arbeidsbelastning** i økonomifunksjonen og høy grad av frustrasjon ved enkelte enheter.

#### 4 Mål og kriterier for organisering.

Når vi ser disse utfordringene har gruppen satt opp følgende mål og kriterier for organiseringen av økonomifunksjonen ved MN.

##### Mål for endringsprosessen

- God service til brukerne gjennom rettidig og god kvalitet på beslutningsgrunnlag, økonomistyring og virksomhetsstyring
- Effektivt økonomiarbeid
- Stabile og robuste tjenester
- God arbeidshverdag for økonomimedarbeiderne

##### Kriterier for organisering av økonomifunksjonen ved MN

- Gode og rettidige leveranser til:
  - Institutt og fakultet
  - Prosjektledere
  - Eksterne finansieringskilder
  - UiO sentralt
- Nødvendig spesialisering (fagområde og arbeidsmetodikk)
- Systematisk kompetanseutvikling
- Gode fagmiljø
- God koordinering og informasjonsflyt
- Robust og fleksibel bemanning og kompetanse

#### 5 Modellene

##### 5.1. Dagens organisasjonsstruktur – desentralisert modell



Den desentraliserte modellen MN har i dag innebærer at hvert institutt har sin egen økonomifunksjon noe ulikt sammensatt, men med en viss spesialisering i regnskapsføring/bilagsbehandling, prosjektøkonomi, og en økonomileder med ansvar for totaløkonomi. Personalledelse ligger hos kontorsjef ved det enkelte institutt.

### **Styrker ved modellen**

En desentralisert modell har flere viktige sterke sider. Der hvor økonomifunksjonen er velfungerende, bidrar økonomileder i tillegg til å sikre kvalitet på grunnlagsmaterialet for økonomistyring som "et levende leksikon" innen alle former for finansiering, både for den enkelte vitenskapelig ansatte, og for instituttledelsen for øvrig. Vedkommende er både faglig, og ofte også miljømessig, et "lim" mellom administrative og vitenskapelige funksjoner, og har en god totaloversikt over hele instituttet. For instituttleder og kontorsjef er vedkommende en samtalepartner og en rådgiver også om generelle forhold ved instituttet og ressursbruken langt ut over det som er tilknyttet den rene økonomifunksjonen. En ressurssterk økonomileder er således ofte en god "potet" som brukes i mange sammenhenger.

For den enkelte økonomileder er det også givende å ha denne nærheten, både til forskerne og til instituttledelsen. Man kommer nær der produksjonen skjer. Det gir en spennende og utviklende arbeidshverdag – ingen dager er like.

Det er derfor ingen tvil om at en flytting av økonomi-funksjonen bort fra grunn-enhetene, kan skape engstelse for utarming av de lokale administrative miljøene, og at en "vegg" blir borte i hverdagen på instituttet.

Et moment som kan anføres mot å flytte funksjonen, og som blir påpekt av erfarne kontorsjefer, er at det fort kan oppstå en "restkategori" av økonomi-relaterte oppgaver som må løses på instituttet dersom det i fremtiden oppstår tvil om ansvar for nye typer leveranser.

Følgende momenter kan oppsummeres som fordeler ved å ha økonomifunksjonen lokalt:

- Kjent struktur for alle involverte, man vet hvem man skal henvende seg til
- Nærhet til de vitenskapelige – viktig med tanke på prosjektarbeid
- Nærhet til alle ansatte som trenger hjelp til bilag – utfylling reiseregninger og lignende
- Økonomileder har et helhetsperspektiv for egen enhet
- Nærhet til instituttledelse, mulighet for å delta i forskjellige fora og får nødvendig informasjon om egen enhet

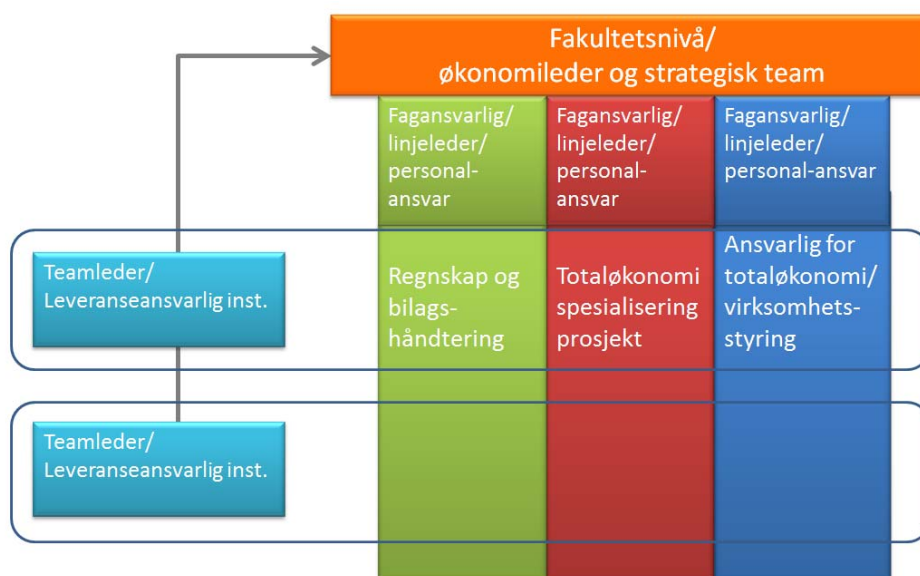
### **Svakheter ved modellen**

Når det gjelder svakheter ved denne modellen vises det til utfordringsbildet i punkt 3.

### **Konklusjon**

Samlet sett mener fakultetsledelsen at dagens modell har så fundamentale svakheter at man ikke ønsker å fremme den som en mulighet for videreføring.

## 5.2. Samling av økonomifunksjonen og spesialisering i faggrupper



Dette er en matrisemodell med faggrupper langs den ene aksene og tjenesteansvar for de enkelte enhetene langs den andre aksene. Alle økonomiansatte samles i en felles økonomiorganisasjon sentralt ved fakultetet.

Langs den ene aksene i matrisen deles økonomiorganisasjonen i sentrale *faggrupper* for regnskapsføring, prosjektøkonomi og økonomistyring. Denne inndelingen samsvarer godt med hvordan økonomien ved UiO er bygget opp. Det er også nødvendig å ha en nær tilknytning mellom faggruppene og innkjøpsfunksjonen. Gjennom en samling av alle økonomiansatte sikres enhetlig praksis, og faggruppene får tilstrekkelig størrelse til å bli robuste og kunne levere spesialiserte tjenester av høyere kvalitet enn nå, f.eks. knyttet til strategisk rådgiving både til fakultet og institutter. Organisasjonens størrelse vil gi bedre muligheter for karriere- og kompetanseutvikling for økonomiansatte.

Langs den andre aksene i matrisen deles økonomiorganisasjonen i dedikerte *instituttvise team* som skal betjene hvert sitt institutt med alle økonomitjenester. Teamene vil hente personale fra alle faggrupper slik at en fullverdig, bred kompetanse sikres. Teamene sammensetning og størrelse tilpasses det enkelte institutts behov. Det etableres klare leveranse-/serviceavtaler og kontaktpunkt slik at den enkelte bruker av tjenestene skal vite hvem som kan spørres om hva. Teamene skal ha en ansvarlig som sørger for koordinering av arbeidet. Samarbeidet mellom økonomiteamet og instituttet skal være løpende, i tillegg til faste avtalte møtepunkter. Det skal lages backup-løsninger som sikrer robuste leveranser til instituttene. De vitenskapelige ansatte påpeker at det er et særskilt behov for lokal bistand vedr. reiseregninger. Dette er tenkt løst ved at en økonomikonsulent har en til to faste dager i uken lokalt på institutt, i tillegg til en felles helpdesk for reiseregninger. Dersom dette etter utprøving viser seg å ikke være tilstrekkelig, må tilstedeværelsen økes.

Styringslinje og overordnet fagansvar, samt personalansvar for faggruppene, er lagt til økonomileder ved fakultetet. Personalansvar for økonomimedarbeidere i faggruppene og den løpende faglige oppfølging av gruppene legges til de tre gruppelederne.

Prosjektgruppen har utarbeidet prosessbeskrivelser for bla. å kunne vurdere dagens samarbeid og informasjonsflyt, og for å kunne utvikle beste praksis på økonomiområdet. Dette vil være viktig for å støtte en ny organisering.

### **Styrker ved modellen**

- Robust bemanning ved turnover, sykdom og annet fravær.
- Instituttledelse og prosjektledere vil få stabil tilgang på solid økonomifaglig kompetanse, og man vil sikre de gjennomgående leveransene på alle nivå.
- Strategisk styrke mht. fremtidig økonomisk utvikling, som opprettholdelse og økning av prosjektinntekter. Denne modellen vil gi en mer slagkraftig økonomifunksjon.
- Inspirerende arbeidshverdag og faglig fellesskap, samt karrieremuligheter for økonomimedarbeiderne.
- Gode muligheter for vedlikehold og utvikling av kompetanse, og til å møte interne og eksterne krav til endringer. Større faggrupper og tverrfaglige team vil gi økt faglig trygghet og bedre samarbeid.
- Gode muligheter for nødvendig spesialisering og utvikling av spisskompetanse gjennom tilstrekkelig store arbeidsfellesskap som benytter en felles arbeidsmetodikk for de ulike områdene av økonomiarbeidet (Beste praksis).
- Koordinering av prosesser og informasjonsflyt blir lettere.
- Flexibilitet som vil være viktig ved ulike behov for ressurser på instituttene i perioder, spesialoppgaver som for eksempel organisasjonsendringer på instituttnivå, life-science etablering, nye forskningssenter, utvikling innen ekstern finansiering mv.
- En effektivisering av deler av økonomiarbeidet kan frigjøre ressurser til arbeid som gir bedre økonomisk oversikt, bistand til gode analyser, simuleringer og økonomistyring, samt prosjektøkonomi.
- Det fleste andre fakulteter ved UiO har sentraliserte økonomifunksjoner. Det antas at en større likhet i organisering av økonomifunksjonen ved UiOs fakulteter er en styrke.

### **Svakheter ved modellen**

Modellen har svakheter som i en viss grad motsvarer styrkene ved dagens modell

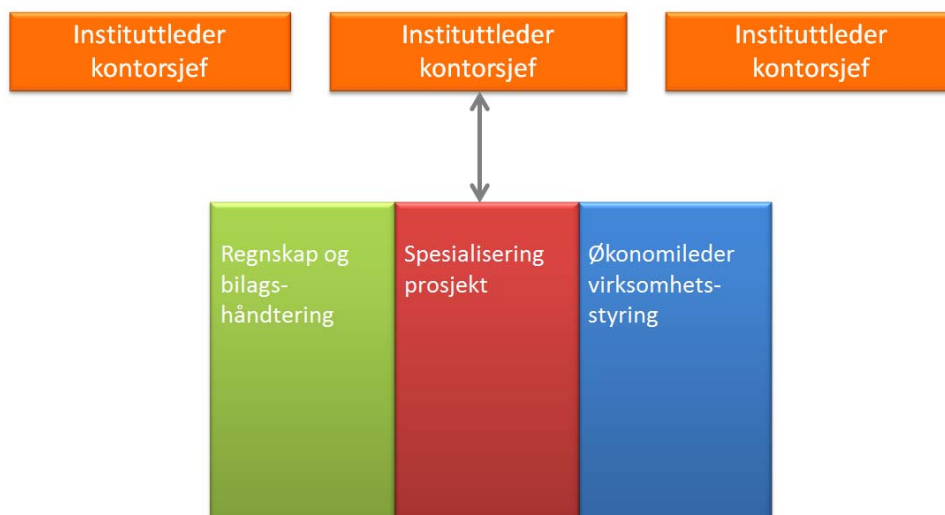
- Økonomene mister dagens nærhet til instituttet og det er fare for at kjennskap til instituttet reduseres.
- Vi kan miste «poteten» - generalist kontra spesialist.
- Det kan oppstå «silotenkning» innen faggruppene dersom dette ikke ivaretas ved tverrfaglige team.
- Servicegraden kan bli redusert hvis man ikke lykkes i å ta i bruk leveranse-/serviceavtaler som klart gjør rede for hva brukerne skal få innen økonomi og når det skal foreligge (økonomi-rapporter, analyser, simuleringer, diskusjoner, rådgivning og andre tjenester). For de enheter som har etablert innkjøpskontor kan samarbeidet med økonomifunksjonen bli svekket.
- Det er usikkerhet mht. hvordan og hvor oppgaver som tilkommer etter en evt. omorganisering skal løses. Det blir viktig at nye oppgaver på økonomiområdet løses av økonomifunksjonen og ikke pålegges kontorsjef på institutt.

- Instituttene mister arbeidsgiveransvaret og må si fra seg personalressurser.
- En sosial faktor på instituttet blir borte.

#### Oppsummert medfører modellen etablering av bla. følgende:

- Mer strategisk rettet økonomifunksjon på fakultetsnivå med ansvar for økonomistyring, herunder økonomisk rapportering på fakultetsnivå, gjennomgående prosesser og kompetanseutvikling. Personallederansvar for gruppelederne.
- Tre faggrupper som samlokaliseres og som har hver sin gruppeleder. Gruppeleder har personalansvar og det daglige fagansvar.
- Dedikerte tverrfaglige team som server det enkelte institutt, og som tilpasses i sammensetning både etter faglige behov og etter størrelse. Instituttene har ulike behov og utfordringer som må ivaretas. Teamene skal ha en som er ansvarlig for økonomisk helhetsperspektiv for det enkelte institutt.
- Faste kontaktpersoner slik at brukerne vet «hvem de kan spørre om hva».
- Faste møtepunkter mellom økonomer og instituttledere, kontorsjefer, prosjektledere mv.
- Prosessbeskrivelser som viser helhetsbildet av økonomileveranser, informasjonsflyt, involverte personer og tidsperspektiv. (Utarbeidet høst 2012)
- Rollebeskrivelser for økonomifunksjonen med klart definert ansvar.
- Leveranse- og serviceavtaler. (Grunnlag utarbeidet 2012)
- Beste Praksis – en arbeidsmetodikk for de ulike områdene av økonomiarbeidet.
- Evaluering av leveranser som foretas av instituttleder og fagansvarlig gruppeleder økonomi i fellesskap.

### 5.3. Cluster-modell



Det kan tenkes en mellomkategori mellom lokal og sentral organisering; nemlig at det etableres "clustre" der flere institutter går sammen om en større økonomiadministrasjon som betjener flere institutter. Modellen vil ligge nærmere dagens organisering enn en samlingsmodell. Oppdelingen kan skje på



geografisk grunnlag (enheter som ligger nær hverandre går sammen) eller på grunnlag av faglig disiplin. Geografisk "clustering" medfører kortere fysisk avstand fra det enkelte institutt til "sin" økonomiseksjon. Disiplinoppdeling kan føre til at spesialkunnskap, for eksempel knyttet til feltaktiviteter eller spesielle lab aktiviteter, lettere kan bevares og utvikles i seksjonen.

### **Styrker og svakheter ved modellen**

Avhengig av graden av clustering vil denne modellen kunne ende opp nær dagens løsning eller nær den sentraliserte matrise modellen – med disse modellenes styrker og svakheter.

Det nærmeste man kan komme denne modellen ved UiO er Det medisinske fakultet som slo sammen sine institutter til 3 store institutter og i stor grad har desentralisert de administrative funksjonene inklusive økonomi til disse enhetene. Denne løsningen avviker imidlertid vesentlig fra vår clustringsmodell ved at de tre MED instituttene hver seg har én ledelse. Størrelsen på enhetene kan imidlertid indikere graden av sammenslåing som må til for å få stordriftsfordeler.

Overført til MN og med dagens personalressurser ville det tilsis 3 clustre innen økonomifunksjonen med ca 3 personer pr fagområde pr cluster. Dette gir begrenset rom for spesialisering særskilt når man ser på behovet innen prosjektøkonomi.

For de øvrige kriteriene vil det i stor grad bli mellomløsninger mellom dagens modell og en samlet økonomifunksjon. Eksempelvis er det rimelig å anta at et økonomicluster med ansvar for typisk 3 institutter vil få større nærhet til sine brukere enn en felles fakultær enhet. Men selv om man velger en geografisk clustering må brukerne ved alle andre enheter enn vertsinstituttet "ut av huset" for å få kontakt med sin økonomi-medarbeider. Det er derfor ikke noe klart bilde av styrker og svakheter ved denne modellen.

Clustringsmodellen har to spesielle utfordringer utover de kriteriene som allerede er omtalt:

Ledelsen av et økonomicluster vil kunne bli problematisk. Av hensyn til clustrets funksjonsevne må det være en klar og enhetlig ledelse. Det er naturlig at denne legges til kontorsjef ved vertsinstituttet. Det er ikke klart hvordan man skal sikre at de øvrige instituttene som "eier" clusteret får tilstrekkelig innflytelse på dets virksomhet.

Clustringsmodellen fordrer et utstrakt samarbeid på tvers av clustrene og økt innsats mht arbeidsmetodikk og faglig utvikling, men omfatter i utgangspunktet ingen styrking av den sentrale økonomiseksjonen ved fakultetet til å forestå dette nettverksarbeidet.

## **6 Prosjektgruppens konklusjon**

Prosjektgruppen er delt i sin konklusjon om hvilken modell man ønsker å anbefale for organisering av MNs økonomifunksjon. Et mindretall bestående av Yngvar Reichelt og Kate Bronndal, (kontorsjefer ved hhv Matematisk institutt og Institutt for molekylær biovitenskap), vurderer en clustermodell som best egnet, og et flertall bestående av Inger Anne Pedersen, Anne Cathrine Modahl, Ann Hilde Nes, (økonomiledere ved hhv Fysisk institutt, Institutt for informatikk og fakultetet), og Narve Trædal (tidl.

kontorsjef Institutt for informatikk/rådgiver ved fakultetssekretariatet), vurderer en samlet økonomifunksjon som best egnet.

Gruppen er i hovedsak samstemt med hensyn til momentene som beskriver modellenes styrker og svakheter, men vektlegger disse ulikt og har derfor kommet fram til ulike konklusjoner. Vi vedlegger derfor redegjørelser fra begge ståsteder for hva den ulike vektingen bunner i.

## Vedlegg 1

Fra Yngvar Reichelt og Kate Bronndal

### Cluster-modell

Det kan tenkes en "mellomkategori" mellom lokal og sentral organisering; nemlig at det etableres "clustre" der flere institutter går sammen om en større økonomiadministrasjon som betjener flere institutter. Modellen vil ligge nærmere dagens organisering enn en samlingsmodell. Oppdelingen kan skje på geografisk grunnlag (enheter som ligger nær hverandre går sammen) eller på grunnlag av faglig disiplin. Geografisk "clustering" medfører kortere fysisk avstand fra det enkelte institutt til "sin" økonomiseksjon. Disiplinoppdeling kan føre til at spesialkunnskap, for eksempel knyttet til feltaktiviteter eller spesielle lab aktiviteter, lettere kan bevares og utvikles i seksjonen. Slik disiplinfunderte clustre kan tenkes å være aktuelle, dersom fakultetet skulle ønske å la omorganiseringen av økonomifunksjonen foregripe en større endring i instituttstrukturen på fakultetet.

For å sikre nærhet til instituttene og god service ovenfor brukerne foreslås noen funksjoner lagt til det enkelte institutt. Det vil her være ønskelig/mulig med lokale tilpasninger. Mulige funksjoner, som er vesentlig for brukerne og krever kjennskap til instituttet, som kan vurderes å legge på instituttet er:

- Innkjøp
- Bilagsbehandling (løslønn, honorar, reiseregninger)
- Fakturabehandling

For enkelte institutter med forskningskonsulent(er) vil det også være naturlig å beholde deler av prosjektøkonomien (budsjettering, søknadsassistanse, rapportering).

For å utnytte ressursene på en best mulig måte må det legges ressurser i å initiere og følge opp nettverksarbeid innenfor de aktuelle arbeidsområdene. Dette vil være en sentral del av oppgavene for en økonomileder på fakultetet.

Ytterligere standardisering vil også kunne avhjelpe sårbarhet.

### Begrunnelse for valg av Cluster-modellen for organisering av økonomifunksjonen ved MN.

Fakultetets bakgrunn for å vurdere en omorganisering av økonomifunksjonen ved MN er at :

1. *Kvaliteten på leveranser som budsjett, rapporteringer og økonomistyring generelt ikke er bra nok eller har varierende kvalitet ved flere enheter.*

Til dette punktet vil vi hevde at kvaliteten kan bedres ved å utarbeide felles maler og rutiner for budsjett, regnskap og rapporteringer. Fakultetet kan i større grad enn i dag "styre" hvordan arbeidet skal utføres gjennom klarere føringer og en tettere oppfølging av enhetene underveis.

*2. Flere enheter har for liten ( eller for dårlig ) bemanning av økonomimedarbeidere som gjør tjenesten sårbar ved sykdom, når medarbeidere slutter og lignende.*

Dette kan ivaretas ved at det etableres et gruppevis arbeidsfellesskap for økonomimedarbeiderne. Ved at flere økonomer sitter fysisk samlet på et sted, på eller nær moderinstituttet, og ved å opparbeide gode nettverk og arbeide etter felles maler, vil flere økonomimedarbeidere kunne tre inn for hverandre ved langvarig sykdom eller vakanser. På denne måten vil de få et sterkere faglig fellesskap og arbeidsmiljø – samtidig som de beholder nærhet og tilhørighet til egne institutter. For å utnytte ressursene på en best mulig måte må det legges ressurser i å initiere og følge opp nettverksarbeid, samtidig som man forbedrer standardiseringen innenfor aktuelle arbeidsområder. Dette vil være en sentral del av oppgavene for en økonomileder på fakultetet. Cluster-modellen vil sikre større økonomienheter med større mulighet for spesialisering og mindre sårbarhet, men selvsagt i noe mindre grad enn en sentralisert modell.

*3. Mange økonomimedarbeidere arbeider i et lite stimulerende fagmiljø.*

Fakultetet og instituttledelsen kan samarbeide om å legge til rette for å styrke det faglige fellesskapet og kompetansehevingen, selv om ikke alle økonomene sitter fysisk samlet hele tiden som ved en sentralisering. Det kan utarbeides individuelle og felles karriereplaner uavhengig av hvor man befinner seg fysisk og det kan tilrettelegges for flere fellessamlinger med opplæring. Ved å etablere nettverk for de som har felles arbeidsoppgaver som budsjett og økonomistyring, eksterne prosjekter eller faktura / bilag, vil man kunne oppnå store gevinster i form av et inspirerende faglig samarbeid blant økonomimedarbeiderne.

En vesentlig forskjell på Cluster - modellen og sentraliseringsmodellen er at deler av økonomiarbeidet vil bli værende på instituttnivå. Dette er for å sikre nærhet til instituttene og god service ovenfor brukerne. Dette er funksjoner som i praksis krever kjennskap til instituttet for at det skal fungere godt. Et viktig moment for flere kontorsjefer, er problemstillingen rundt hvem som skal ta seg av "restoppgavene" ved en sentralisert modell. Dersom alle økonomi-medarbeidere flyttes permanent til fakultetet, vil det bli et økt trykk på de daglige henvendelser til kontorsjefene ( dette har vi erfaring med etter sentraliseringen av personalkonsulentene ). Ved å beholde medarbeidere med ansvar for bl.a. reiseregninger og bilagsbehandling på instituttene, vil servicen på dette området fortsatt bli ivaretatt. Vi mener at denne tjenesten er viktig for våre ansatte og at de vil spare verdifull tid i hverdagen dersom de kan avklare praktiske spørsmål når de trenger det.

Ut fra et rent økonomifaglig ståsted virker en sentralisert funksjon fornuftig, men i forhold til daglig drift og styring av et institutt mener vi det vil være riktig å beholde økonomifunksjonen på instituttene. En sentralisering øker risikoen for at en økonomiseksjon distanserer seg fra instituttet og begynner å "leve sitt eget liv". Vi ser også en fare for at hensyn til rapportering til høyere nivå vil overstyre behovene til grunnenhetene.

Mange av økonomimedarbeiderne ønsker fortsatt å være en integrert del av instituttets fellesskap – det "å være økonom" er ikke nok i seg selv - det er ikke der identiteten deres ligger. Det som gjør hverdagen

deres spennende er kontakten med alle de forskjellige menneskene som er en del av et institutt og med bakgrunn i dette ønsker mange ikke en sentralisert økonomifunksjon.

Konklusjon :

For å nå målet for endringsprosessen som er :

- God service til brukerne gjennom god kvalitet på beslutningsgrunnlag, økonomistyring og virksomhetsstyring
- Effektivt økonomiarbeid
- Stabile og robuste tjenester
- God arbeidshverdag for økonomimedarbeiderne

.....mener vi at Cluster – modellen, som er en ”mellomkategori” mellom dagens organisering og en fullstendig sentralisering, vil være den beste for *både* å ivareta god service, nærhet og tilgjengelighet for brukeren og en kvalitetssikring av rutiner og som sikrer en stabil tjeneste og fornøyde instituttledere, kontorsjefer og mange økonomimedarbeidere.

Det er viktig å holde fokus på spørsmålet om *hvem* tjenestene skal være til for ved valg av modell – er det grunnenhetenes behov for gode økonomitjenester som er viktigst – eller rapporteringer oppover i systemet?

Med hilsen

Yngvar Reichelt

Kontorsjef MI

Kate Bronndal

Kontorsjef IMBV

## Vedlegg 2

Fra Anne Cathrine Modahl, Inger Anne Pedersen, Ann Hilde Nes, og Narve Trædal.

Det foreligger etter vårt skjønn to realistiske alternativ for fakultetets framtidige økonomiorganisasjon: en sentral matriseorganisering eller tre økonomiclustre som hver seg betjener i snitt tre institutter samt en mindre fakultær økonomifunksjon.

Vi mener den sentrale matriseorganiseringen er det beste alternativet for å nå målene for økonomifunksjonen ved MN.

1) Ekstern finansiering blir i økende grad avgjørende for fakultetets framtid. I de mangfoldige og krevende søknadsprosessene er det nødvendig med høy og spesialisert kompetanse for å kunne gi korrekte økonomiske analyser, grunnlagsdata for søknadene og beslutningsgrunnlag for prosjektdeltakelse. Etter vårt syn vil bare én felles økonomienhet bli stor nok til å dekke dette kompetansebehovet.

Det samme gjelder de mange finansieringskildenes ulike krav til rapportering og underlagsdata for utbetaling av forskningsstøtte.

Avhengigheten av ekstern finansiering medfører større organisatoriske omstillingskrav enn tidligere. Dersom et område tildeles et SFF eller tilsvarende, oppstår et stort behov for støttetjenester som etter vår mening bare én felles økonomienhet vil ha tilstrekkelig slagkraft og fleksibilitet til å dekke.

2) Den økonomiske arbeidsflyten mellom fakultetsledelse og instituttledelse, som begge parter er avhengig av, vil etter vår mening fungere best med den sentrale matriseorganiseringen hvor arbeidsflyten er bygd inn i selve organisasjonsmodellen.

3) En clustermodell vil medføre betydelige styringsmessige utfordringer på instituttnivå. Det vil kun være mor-instituttet i hvert cluster hvor kontorsjef får styringslinje til økonomene, mens de andre deltakende instituttene ikke vil ha linje til sine økonomer. Modellen gir derved ikke gjennomført lokal styring.

4) Til tross for at det er utviklet veldefinerte maler, veiledninger og økonomirapporter, og holdes kurs, workshops og faglige forum for generell økonomi og prosjektøkonomi, så er det fortsatt problemer med stabilitet og kvalitet i økonomileveransene. En vesentlig årsak til det er etter vår mening den manglende fagøkonomiske styringslinjen, og dette kan løses gjennom én felles økonomiorganisasjon. Med en cluster-modell vil styringsproblemet være det samme som nå, og vi ser det som viktig at MN får en gjennomgående fagøkonomisk styringslinje.

5) Muligheten for å rekruttere og beholde dyktige økonomimedarbeidere avhenger mye av mulighet for kunnskaps- og karriereutvikling. Dette fordrer at enheten har en viss størrelse og et solid kompetansenivå. Etter vår mening blir økonomienhetene i clustermodellen for små til å gi særlige muligheter, og vi mener de ansatte også i så måte er best tjent med én felles økonomiorganisasjon. Dette vil også gi stabilitet til økonomiorganisasjonen og dermed sikrere og bedre leveranser til enhetene.

6) Clustermodellen vil kreve ekstra ressurser til koordinering og nettverksbygging for hhv. å sikre at fakultetets totaløkonomi blir ivaretatt og at kunnskap deles i økonomiorganisasjonen. Disse ressursene må bygges opp ved fakultetets økonomiseksjon og medfører en ekstra kostnad. Jf. punkt 4 er det likevel et problem at den nødvendige styringslinjen mangler.

7) Den sentrale matriseorganiseringen ivaretar på balansert vis lokale og sentrale behov. Der hvor det er behov for samhandling med en stor brukermasse lokalt, f.eks. når det gjelder reiseregninger og bilagsbehandling, vil arbeidet kunne utføres lokalt ved at en økonomikonsulent har faste, ukentlige arbeidsdager på hvert institutt. Av samme årsak vil innkjøpsfunksjonen også i hovedsak ligge lokalt.

---

<sup>1</sup> Fra notat til styret om fakultetsnivåets oppgaver (styremøte 26.4.2010):

Grensesnittet mot instituttene

I forbindelse med innføring av enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå, er linjen mellom fakultetsdirektør og kontorsjef formelt sett via dekan og instituttleder. Dersom man skulle følge denne linjen i enhver sakstype, ville det gi tungvinte og tidkrevende prosesser. Det synes derfor som en tjenlig ordning å la ordinære driftssaker gå i direkte linje fra fakultets- til instituttadministrasjonen, mens prinsipp- og utviklingssaker går via dekanat og instituttleder møtet. Forholdet til ledelse og administrasjon ved de ulike sentre og satsninger vil også måtte vurderes i denne konteksten.

De ulike linjene vil ikke nødvendigvis påvirke fordeling av oppgaver mellom nivåene, men ett forhold som vil ha betydning her er om instituttstrukturen etter MN21 forblir uendret – eller om man kan se for seg en mer homogen instituttstørrelse enn det dagens bilde gir. Vi minner imidlertid om prinsippet om at *”Grunnhetene må ha administrasjon og ledelsesfunksjoner av en standard som kan dekke de oppgaver de tildeles fra fakultetet”*.

Uavhengig av linje og saksfordeling, vil det være nyttig å se på hvordan vi kan etablere et samarbeid med instituttleder/kontorsjef som

- 1) Sikrer effektiv utnyttelse av de samlede ressursene på fakultetet
- 2) Tydeliggjør arbeids- og ansvarsfordeling
- 3) Bidrar til lik utførelse av standard forvaltningsoppgaver, økonomi, hms osv.
- 4) Sikrer tilstrekkelig kompetanse innen de ulike områdene/profesjonaliserer tilsettingsprosessene
- 5) Avklarer hvilke saker fakultetsledelsen (dekan eller direktør) bør inn i
- 6) Sikrer forankring og lojalitet ift beslutninger som gjelder fakultetet som sådan

Flere av punktene over angår koordinering av fakultetets samlede ressurser. Det er grunn til å fremheve behovet for særlig å se på kompetansebehov og stillinger i denne sammenheng, slik at den totale administrative bemanningen på fakultetet vurderes helhetlig. Ulike virkemidler kan benyttes for å oppnå dette – særlig felles vurdering av stillingsinnhold og kompetansebehov vil være en nøkkel her.

Det bør også vurderes om det skal tydeliggjøres hvilke forventninger instituttene kan ha til tjenestene fra fakultetsadministrasjonen og omvendt – i form av serviceerklæringer eller lignende.

Det var ingen merknader til forslagene om prinsipper for administrativt arbeid. Det har også vært drøftet med instituttlederne om driftssaker kan gå i linjen fra fakultetsdirektør, uten at det har kommet motforestillinger til dette. Det kan imidlertid reises spørsmål om hva dette rent konkret innebærer i forbindelse med f.eks. prioriteringer og innholdet i leveranser.

---

I tillegg vedtok fakultetsstyret i samme møte en rekke anbefalinger knyttet til de ulike administrative områdene.

Anbefalinger for økonomifunksjonen:

Etter mønster fra rammeverk utviklet i den sentrale seksjonen for plan og styring (PØS) foreslås det en bred gjennomgang av alle oppgaver, omfang, kompleksitet og organisasjonsroller ved MN fakultetet. Gjennom bruk av den 6-trinnsmodell som er brukt ved et tilsvarende prosjekt ved SV-fakultetet, vil man bedre kunne se hvorvidt dimensjonering av økonomistaben, arbeidsdeling mellom nivåene og kompetanse er riktig fordelt mellom enhetene og mot fakultetet. I analysen foreslås at man vurderer den enkelte enhets kompleksitet, antall transaksjoner, innkjøpsvolum, prosjektportefølje o.a. til å fastsette et bemanningsbehov og hvilke roller som skal fylles. Grunnlagt i de svar som analysen gir åpner det for en vurdering av ulike måter å organisere og utføre aktiviteter på, for eksempel:

- Nettverksarbeid
- Ad hoc grupper/prosjektarbeid for større enkeltoppgaver
- Sentralisering av oppgaver
- Mer standardisering av oppgaver
- - eller en kombinasjon av disse.

<sup>2</sup> Med virksomhetsstyring menes de samlet aktiviteter som ledelsen setter i verk for at virksomheten skal bli i stand til å realisere sine målsetninger. Virksomhetsstyring omfatter et bredt sett av aktiviteter hvor økonomistyring er ett av flere element, og spenner fra overordnet og periodisk gjennomgang av virksomhetens strategi, til oppfølging av daglige driftsaktiviteter.