

Til fakulteter og fagavdelinger

Oslo, 22.juni 2012

## Høringer av rapporter fra plangruppene i IHR-prosjektet

Universitetsdirektøren har mottatt rapporter med forslag til tiltak fra plangruppene:

- Roller og ansvar – administrative nivåer
  - *Rapport fra plangruppen med beskrivelse av tre alternative organisasjonsmodeller for videreutvikling av universitetets struktur.*
- Administrative IT-systemer
  - *Rapport fra plangruppen med forslag til organisering og standardisering av universitetets IT-virksomhet.*
- Bilagslønn
  - *Rapport fra plangruppen med forslag til nye arbeidsprosesser og organisering av arbeidet med bilagslønn.*
- Studieadministrasjon
  - *Rapport fra plangruppen med forslag til godkjenning og innpassingsarbeid.*

Universitetsdirektøren sender med dette ut rapportene fra plangruppene til høring i fakulteter og fagavdelinger med en felles høringsfrist:

***Fredag 21. september 2012***

Det tas sikte på å fremlegge styresaker for de aktuelle temaene til universitetsstyrets møte 23. oktober 2012.

Denne utsendelsen er organisert slik at det før hver vedlagte plangrupperapport er lagt inn et høringsbrev som stiller spørsmål til høringsinstansene om de ulike forslagene og med spesielt fokus på sider av forslagene som ønskes særskilt belyst. Det vises i denne sammenheng til de vedlagte plangrupperapporter og tilhørende høringsbrev.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen  
Prosjektdirektør

Til:

Dato: 12.06.2012  
Saksnr.: 2012/1456

## Høringsdokument Roller og ansvar

Plangruppen for roller og ansvar i IHR-prosjektet har levert dokumentet "Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering".

Plangruppen er ledet av HR-direktør Anita Sandberg og har representanter fra flere nivåer i organisasjonen. I høringsnotatet redegjøres det for sammensetningen av deltakere både i plangruppen og i de underliggende arbeidsgruppene.

Notatet skisserer tre alternative modeller for fremtidig administrativ organisering av UiO og mekanismer som kan bidra til mer hensiktsmessig administrasjon.

Modell 1: "Nærhetsmodell" – desentral modell med større grad av lokal selvstendighet for administrative oppgaver.

Modell 2: "Modifisert dagens modell" – tilpasset dagens modell gjennom konkretisering av funksjons og oppgavefordeling.

Modell 3: "Sentralisert modell" – sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen der fakultetene får en tydeligere bestillerfunksjon.

Universitetsdirektøren ønsker at høringsinstansene særskilt skal drøfte:

- Hvor egnet for UiO er de tre alternative modellene som er skissert i rapporten?
- Behovet for et tydeligere skille mellom strategi og drift.
- Forslaget om å skille ut tjenesteleveranser fra SA og etablere en ny enhet som tjenesteleverandør inn mot hele UiO.
- De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering.



**Universitetsdirektøren**  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 9. et.,  
Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 40  
Telefaks: 22 85 44 42  
postmottak@admin.uio.no  
www.uio.no

Universitetsdirektøren ber om høringsinstansenes råd om hvilken av de tre modellene som egner seg best for UiO.

Med hilsen

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen  
Prosjektdirektør

---

Vedlegg: Rapport fra plangruppen for roller og ansvar: "Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering".

Til universitetsdirektøren

Dato: 7. juni 2012

Deres ref.:

Vår ref.:

### **Rapport fra plangruppen «Roller og ansvar»**

Plangruppen «Roller og ansvar» fikk i mandat av 24. oktober 2011 i oppdrag å levere innspill som kan bidra til å klargjøre rolle- og ansvarsfordeling i mellom UiOs ulike administrative nivåer og funksjoner.

Plangruppen har gjennomført kartlegginger og analyser av dagens administrative organisering. Deretter er ulike løsningsalternativer vurdert, med sikte på mer rasjonell ressursdisponering som kan gi økt rom for styrking av primæraktiviteter.

Rapport fra plangruppen datert 7. juni 2012 overleveres med dette til Universitetsdirektøren.

Med hilsen

Anita Sandberg  
Plangruppens leder

Wenche Hanneborg  
Plangruppens dokumentarist

KOPI: Arne Laukholm, IHR-sekretariatet



**Personalseksjonen**

Postadr.: Postboks 1071 Blindern, 0316 Oslo  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 6. et.,  
Problemveien 7, 0313 OSLO

Telefon: 22 85 63 81  
Telefaks: 22 85 62 50  
postmottak@admin.uio.no  
<http://www.uio.no/om/organisasjon/adm/opa/personal/>  
Org.nr.: 971 035 854

Til universitetsdirektøren

Dato: 7. juni 2012

Deres ref.:

Vår ref.:

### **Rapport fra plangruppen «Roller og ansvar»**

Plangruppen «Roller og ansvar» fikk i mandat av 24. oktober 2011 i oppdrag å levere innspill som kan bidra til å klargjøre rolle- og ansvarsfordeling i mellom UiOs ulike administrative nivåer og funksjoner.

Plangruppen har gjennomført kartlegginger og analyser av dagens administrative organisering. Deretter er ulike løsningsalternativer vurdert, med sikte på mer rasjonell ressursdisponering som kan gi økt rom for styrking av primæraktiviteter.

Rapport fra plangruppen datert 7. juni 2012 overleveres med dette til Universitetsdirektøren.

Med hilsen

Anita Sandberg  
Plangruppens leder

Wenche Hanneborg  
Plangruppens dokumentarist

KOPI: Arne Laukholm, IHR-sekretariatet



**Personalseksjonen**

Postadr.: Postboks 1071 Blindern, 0316 Oslo  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 6. et.,  
Problemveien 7, 0313 OSLO

Telefon: 22 85 63 81  
Telefaks: 22 85 62 50  
postmottak@admin.uio.no  
<http://www.uio.no/om/organisasjon/adm/opa/personal/>  
Org.nr.: 971 035 854

## *Notat fra plangruppen «Roller og ansvar»*

Dato: 7. juni 2012

### **Sammendrag av notatet**

I regi av plangruppen «Roller og ansvar» er det gjennomført kartlegging som bekrefter en opplevelse av uklare grenser i administrativ ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, spesielt mellom sentraladministrasjonen og fakultetsnivå. Det som særlig påpekes som årsaker til ineffektivitet er svakheter i ledelse og styring, sammenblanding av strategi- og driftsoppgaver, manglende tilpassing til virksomhetens størrelse og heterogenitet, og lav organisasjonsforståelse.

Det etterlyses et bevisst valg i forhold til overordnet administrativ modell, herunder hvilken rolle sentraladministrasjonen skal ha, før det tas grep knyttet til detaljering av roller og ansvar.

Det er stor usikkerhet med hensyn til hvilken myndighet fagavdelingene har, og pekes på at dagens blanding av strategi og driftsoppgaver fører til at fagavdelingene har sitt primærfokus «oppover», dvs mot UiO-ledelsen, og mindre mot kjerneaktiviteten. Sentraladministrasjonen har pr i dag ca 800 ansatte totalt. Samtidig som det ønskes klarere retningslinjer på mange områder, merkes også en viss motvilje mot å endre det bestående, noe som trolig reflekterer at en viss «slakk» i systemet gir rom for fleksibilitet og skjønnsutøvelse, som anses som et gode.

Tiltak for å møte utfordringen med sammenblanding av strategi- og driftsfunksjoner kan være at det etableres en stabsenhet knyttet til UiO-ledelsen, med portefølje rendyrket til støtte innenfor overordnet strategi, policy og rammer. I fordeling av andre administrative oppgaver er det naturlig å differensiere mellom «generell» administrasjon og «fagnær» administrasjon. «Generell» administrasjon (generiske oppgaver) kan samles i felles service-enheter, dersom det gir stordriftsfordeler. Fellesorganisering kan være aktuelt også for oppgaver hvor dette er hensiktsmessig for å bygge opp/vedlikeholde spisskompetanse. «Fagnær» administrasjon (dvs virksomhetsspesifikke oppgaver som krever innsikt i primæroppgaver/lokalmiljøer) kan organiseres så nær den faglige aktiviteten som det samtidig er mulig å sikre kvalitet og effektivitet.

Et budskap fra kartleggingen er at uavhengig av overordnet administrativ modell, så må det foretas en grundig gjennomgang av strukturen i sentraladministrasjonen. Det inkluderer grenseoppgang mellom henholdsvis støtte overfor UiO-ledelsen i overordnet strategi/styring og tjenesteleveranser overfor primærvirksomheten i operativ virksomhet.

Når det gjelder overordnet administrativ organisering kan følgende modeller være aktuelle som grunnlag for videre diskusjon og vurdering:

#### Modell 1 Nærhetsmodellen

Økt lokalt selvstyre, dvs at enhetene i større grad enn i dag opererer uten løpende sentraladministrativ oppfølging. Sentraladministrasjonen begrenses i hovedsak til oppgaver av overordnet strategisk karakter, med en liten stab direkte underlagt universitetsledelsen.

Ressurspersoner fra resten av organisasjonen trekkes inn ved behov, på nettverk/prosjektbasis. Samtidig organiseres felles drifts- og serviceoppgaver i en ren fellestjeneste på siden av den ordinære linjen. Samspillet mellom fellestjenester og lokale miljøer vil da baseres på «bestiller- og leverandør»-roller.

### Modell 2 Utvikling av dagens modell

Dagens modell videreføres i initialfasen, dvs fagavdelingene beholder foreløpig sin rolle som «kompetansesentre», med kombinasjon av støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og til enhetene i operativ drift. Det foretas en gjennomgang av hele oppgaveporteføljen, for å klargjøre ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, vurdering av rutiner og lignende. Samtidig må det vurderes hvordan grenseoppgang mellom strategi- og driftsoppgaver skal klargjøres, herunder organisering av fellestjenester. På sikt dreies organisasjonen gjennom at funksjons- og oppgavefordelingen konkretiseres.

### Modell 3 Sentralisert administrativ modell

Fagavdelingene styrkes ved at lokale administrative funksjoner plasseres i linje under fagdirektørene. Saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk, og geografisk stasjonering må vurderes nærmere. Fagdirektørene vil ha formelt ansvar for både strategi- og driftsoppgaver på sine administrative områder, og løsningen krever dermed intern organisering av fagavdelingene som klargjør skille mellom disse funksjonene. Fakultetene/museene og deres underliggende enheter etablerer en minimal strategisk funksjon på de ulike områdene (jfr universitetsledelsens strategiske stab) med bestillerkompetanse. Fagavdelingene leverer tjenester iht. avtaler som dels kan være standardiserte for hele UiO, dels tilpasset lokale forhold.

I utgangspunktet er det bare to alternative retninger, representert ved henholdsvis modell 1 og 3. Modellene kan imidlertid realiseres via to alternative løp, enten en direkte vei, dvs skarpt brudd med dagens modell, eller en mer indirekte vei, dvs mer langsom utvikling. Sistnevnte alternativ vil være modell 2, som er en strategi for gradvis forskyvning enten mot sentralisert eller desentralisert plassering av oppgaver og ansvar, dvs enten mot modell 1 eller 3.

Det gis i denne omgang ingen anbefaling i forhold til hvilken modell som bør velges, idet slike konklusjoner må avvente høringsrunde ved UiO. Alle tre modeller vil imidlertid kreve en gjennomgang av oppgaver med sikte på hva som egner seg for henholdsvis sentral og desentral lokalisering, og også hvilke oppgaver som eventuelt bør nedprioriteres/bortfalle. Det vil være åpenbare forskjeller mellom store og små fakulteter når det gjelder hva som er gunstigst organisering, både ut fra et strengt fortolket IHR-mandat (innsparing) og ut fra arbeidsmiljø.

Alle modeller vil på kort eller lang sikt innebære omstilling i form av personalmessig rokkering geografisk og/eller organisatorisk. Det kan bli en kostbar prosess og en lengre periode med tilpassing. Gevinstrealisering må sees i et langsiktig perspektiv da UiO ikke har tradisjon for raske store organisatoriske endringer som ikke er eksternt motivert. Samtidig er UiO en organisasjon i kontinuerlig trinnvis endring med langsiktig måloppnåelse.

Gevinstpotensiale, risikomomenter og forutsetninger knyttet til det enkelte alternativ er skissert i notatet ( i tabeller under den enkelte modellbeskrivelse), som grunnlag for videre vurdering blant høringsinstansene. I vurderingen av modellene er det avgjørende å ha fokus på hvilken modell som best kan bidra til å styrke primæraktiviteten langsiktig.

## Contents

1	Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering .....	4
2	Prosess.....	4
3	Kartlegging av nåsituasjon.....	6
3.1	Svakheter i ledelse og styring.....	6
3.2	Sammenblanding av strategi og drift .....	7
3.3	Manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet.....	7
3.4	Lav organisasjonsforståelse.....	8
3.5	Viltvoksende utvalgflora .....	8
4.	Hva skal kjennetegne UiOs administrative organisering? .....	9
5.	Differensiering mellom strategi- og driftsoppgaver.....	10
5.1	Organisering av UiO-ledelsens strategiske støtteapparat.....	10
5.2	Fellesorganisering av driftsoppgaver og tjenesteleveranser .....	11
5.3.	Administrasjon integrert i fagmiljøene .....	13
6.	Overordnede modeller.....	14
6.1	Modell 1 – Nærhetsmodellen, desentral modell med større grad av lokal selvstendighet.....	16
6.2	Modell 2 –Utvikling av dagens modell .....	19
6.3	Modell 3 Sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen .....	21
VEDLEGG.....		24
Vedlegg 1 – Plangruppens mandat.....		25
Vedlegg 2 - Nåsituasjonsbeskrivelse .....		29
Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO.....		37
Vedlegg 4 – Illustrasjon på konsekvenser av modell 1 og 3.....		38
Vedlegg 5 – Utvikling i årsverk ved UiO.....		40
Vedlegg 6 – Årsverk sentraladministrasjonen.....		41
Vedlegg 7– Deltakere i arbeidsgrupper.....		42
Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart .....		43



# 1 Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering

Målet med IHR-prosessen er en styrking av primærvirksomheten ved en mer rasjonell disponering av administrative ressurser. UiO skal omfordele midler til forskning, undervisning og formidling, og/eller styrke kvaliteten på de administrative tjenestene. En sentral hypotese er at UiO preges av uklar rolle- og ansvarsfordeling, som forårsaker ineffektiv administrasjon. Hypotesen bygger blant annet på rapport fra Enhet for internrevisjon (EIR) av juni 2010, hvor det vises til at *«det er betydelige utfordringer mellom fagavdelingene og fakultetene,»*, som kan henføres til eksempelvis *«saksbehandlingsrutiner, hvilket servicenivå man kan forvente, hvilken kompetanse fagavdelingene skal ha»*.

Med henvisning til hypotesen om uklare roller og ansvarsforhold fikk plangruppen «Roller og ansvar» i oppdrag å levere forslag som klargjør rolle- og ansvarsfordeling mellom *«sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen»*.

Som det fremgår av mandatet (vedlegg 1), var en av hovedoppgavene å *«vurdere den overordnede organiseringen av administrasjonen»*.

Mandatet forutsetter samtidig at *«oppgaver skal om mulig samles på færre administrative nivåer»*. Videre ble plangruppen bedt om å vurdere *«økt grad av standardisering der dette anses som et egnet virkemiddel for å arbeide mer effektivt, eventuelt økt skreddersøm og flere lokale tilpassinger der det ansees nødvendig for å arbeide mer effektivt.»*

Plangruppen har vært ledet av Anita Sandberg (HR-direktør), og for øvrig sammensatt av Ragnhild Helene Hennem (viserektor), Runa N. Thomassen (studentrepresentant i styret), Ingar Pettersen (IHR-direktør), Ellen Dalen (tillitsvalgt), Astrid Waaler Kaas (kontorsjef), Dag Olav Hessen (professor og styrerepresentant), Anne Ma Eide (fakultetsdirektør). Tillitsvalgt Ellen Dalen har ikke deltatt i utformingen av dokumentet, fordi det i slutfasen av prosessen var streik.

## 2 Prosess

Plangruppen «Roller og ansvar» har fått bistand fra tre arbeidsgrupper, som har kartlagt nåsituasjonen, skissert målbilder for roller, ansvar og arbeidsdeling mellom UiOs tre administrative nivåer og utredet alternative administrative strukturer. Oversikt over deltakere i arbeidsgruppene fremgår av vedlegg 7 til dette notatet. Tjenestemannsorganisasjonene ble invitert inn i alle gruppene.

Plangruppen ble gjennom mandatet bedt om å gjennomføre *«en kartlegging og analyse av dagens administrative organisering»*, og det er gjort i form av seminarer, work-shops og individuelle dybdeintervjuer med vitenskapelig ansatte, de fleste i nåværende eller tidligere lederstillinger. I tillegg er universitetsledelsen intervjuet. Det ble avholdt et seminar 29. og 30. mars, med over 40 deltakere

fra grupper som vitenskapelig personale, studenter, tjenestemannsorganisasjoner, instituttledere, kontorsjefer, fakultetsdirektører, fagdirektører og representanter fra universitetsstyret.

Identifisering av problemer, analyser, vurderinger og innspill til løsninger kommer altså fra medarbeidere som selv har «skoen på», og som dermed selv blir berørt av fremtidige endringer i organisering. Perspektivet er slik sett «innenfra», og har ikke den distanse til organisasjonsanalyse som for eksempel en ekstern konsulentrapport ville ha hatt. Rapporten er følgelig ikke et vitenskapelig arbeid. Oppsummering fra kartlegging/nåsituasjonsbeskrivelse er gitt i vedlegg 2.

### **Behov for overordnede veivalg**

I prosessen ble det klart at UiO først må ta et overordnet veivalg i forhold til administrativ organisering, før det kan foretas presisering av rolle- og ansvarsfordeling mellom nivåer og funksjoner. I de senere år har universitetet vært berørt av flere store endringer, som kvalitetsreformen, innføring av enhetlig ledelse, nye systemer, endrede krav fra myndigheter og andre eksterne instanser m.m. Dette er ikke fulgt opp systematisk med tilpassing av den administrative organiseringen. For sentraladministrasjonens vedkommende er det ikke gjennomført større strukturelle endringer de siste 25 år.

Mandatet forutsetter at det skal gjøres en vurdering av «den overordnede organiseringen», og rolle- og ansvarsfordeling har nøye sammenheng med organisatorisk struktur. Plangruppens arbeid er derfor konsentrert om overordnede administrative modeller, som kan danne grunnlag for forankring av senere detaljert rollefordeling innen de ulike administrative fagområdene. Det er ikke tatt stilling til hvilken modell som bør velges, men fordeler og ulemper ved alternativene er belyst, som grunnlag for videre vurdering i en høringsrunde blant UiOs enheter.

Fokus har vært på forholdet mellom sentraladministrasjonen og fakultets/museumsnivå. Når det gjelder forholdet mellom fakultets- og instituttnivå er det vanskelig å se for seg en gjennomgripende modell som vil passe for alle, fordi det er så store innbyrdes forskjeller mellom enhetene. Det er derfor lagt til grunn at videre organisering internt mellom fakultet- og tilhørende grunnenheter i stor grad må avgjøres av fakultetene selv, etter at UiO har tatt valg om overordnet modell. Uavhengig av administrativ modell må samtlige fagavdelingers portefølje gjennomgås i de tre modellene, for å avklare detaljert oppgavefordeling mellom nivåer, og hvilke oppgaver som ikke lenger skal prioriteres, dvs bortfalle.

### **Sentrale hensyn**

UiOs administrasjon har de siste 10 år hatt en stor vekst i antall årsverk, som er illustrert i vedlegg 5 til dette notatet. Dette skyldes både eksterne pålegg som har medført merarbeid (fra dep, riksrevisjon m.m) og interne forhold, men i IHR-sammenheng er det naturlig å fokusere på det internt genererte.

Grunnleggende utgangspunkt for arbeidet med vurdering av roller og ansvar har vært ambisjoner om å frigjøre ressurser, gjennom tilrettelegging for mer effektiv administrasjon. Effektivitet kan imidlertid ikke måles i ressursinnsats alene, men må ses i sammenheng med kvalitet på tjenestene. Optimal drift innebærer at vi ikke skal bruke verken mer eller mindre ressurser enn det som er nødvendig for å løse UiOs administrative oppgaver på en god måte. I valg av løsninger bør siktemålet dermed være mer profesjonell administrasjon med mindre ressursinnsats, dvs gevinst av både ressursmessig og kvalitativ karakter.

Hensyn til brukerorientering er også tillagt stor vekt i vurderingen av administrativ modell. Administrasjonens primære oppgave er å understøtte UiOs kjerneaktivitet, og vitenskapelig personale har dermed selvfølgelig en sentral plass når det gjelder brukerinteresser.

Det er lagt til grunn at UiOs ambisjoner om effektiv administrasjon må balanseres opp mot prinsippet om bred demokratisk medvirkning i beslutningsprosesser. UiOs styringsfilosofi er basert på et demokratisk prinsipp med innflytelse gjennom interesserepresentasjon i valgte organer, som skal sikre bredt beslutningsunderlag, faglig autoritet, autonomi, og legitimitet. En slik styringsmodell har administrative følgekostnader. Styrer på fakultetsnivå, ved museene, sentre og UB, samt styrer eller råd på samtlige institutter er alle avhengige av et administrativt apparat. Samtidig må svært mange arbeidstakere, også i vitenskapelige stillinger, disponere deler av sin tid til møteforberedelse- og deltakelse i styringsorganer. Mange saker som legges frem for universitetsstyret er for øvrig gjennom en tid- og ressurskrevende behandling i forkant, med drøftinger i dekan- og direktørnettverk, med tjenestemannsorganisasjonene og eventuelle andre relevante instanser. Administrativ ressursbruk oppleves av mange som konsekvens av styringsordningen, og av kulturelle forventninger om bred involvering.

### **3 Kartlegging av nåsituasjon**

Plangruppens kartlegging bekrefter en opplevelse av uklare grenser i ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, spesielt mellom sentraladministrasjonen og fakultetsnivå, men også innad i sentraladministrasjonen og i noen grad også innad på fakultetene. Likeledes at samspill mellom nivåene er lite utviklet, og det gjenspeiles blant annet i utstrakt rapportering og kontroll. Det hevdes at *«fokus er på å gjøre ting riktig istedenfor på å gjøre de riktige tingene»*.

Det er enighet blant respondentene i kartleggingen om at UiO har et høyt kvalifisert administrativt apparat, men utfordringen er at administrasjonen ikke er planmessig tilpasset UiOs komplekse organisasjonsstruktur.

Kartleggingen synliggjorde særlig fire årsaker til ineffektiv administrasjon, henholdsvis svakheter i ledelse og styring, sammenblanding av strategi og drift, manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet, og lav organisasjonsforståelse.

#### **3.1 Svakheter i ledelse og styring**

Oversikt over gjeldende beslutningsstruktur og prinsipper for delegering ved UiO er gitt i vedlegg 3 til dette notatet.

Universitetsstyret vedtok 10. juni 2003 premisser for styrings- og ledelsesstruktur, med det formål å styrke universitetets beslutningskapasitet og handleevne (notat av 2. juni 2002 Sak 02/9301). Målsettinger om styrket lederkompetanse og handlekraft er senere fulgt opp med vid delegering av fullmakter for å gi lokal ledelse handlingsrom. Ledelse er de siste årene satt på dagsorden, og det er iverksatt flere tiltak for å styrke lederkompetansen. I kartlegging av nåsituasjonen ble likevel svakheter i lederkulturen utpekt som en av hovedårsakene til administrativ ineffektivitet. Kritiske signaler gikk blant annet på at *«det er få sanksjoner ved ledelsesunnlater»* og at *«styringsretten praktiseres i liten grad»*. Flere oppfatter UiOs linjeledere mer som «forvaltere» i et kontroll- og rapporteringsregime enn som ansvarlige for å sette agenda. En modell med valgte ledere på alle nivåer gir særlige behov knyttet til lederutvikling- og opplæring sammelignet med andre institusjoner av tilsvarende størrelse som UiO.

Et spørsmål i denne forbindelse er om lederne gis tilstrekkelig rom til å fylle rollen slik som forventet. I universitetsstyrets vedtak av 10. juni 2003 ble det blant annet forutsatt at «*Ansvar og myndighet må være entydig plassert. Myndighet uten ansvar er like ille som ansvar uten myndighet, og ansvar må kunne gjøres gjeldende overfor alle som er tillagt myndighet*». I plangruppens mandat er det lagt til grunn en hypotese om «*uklarhet med hensyn til hvem som har myndighet til å treffe beslutninger*», og den hypotesen er bekreftet gjennom kartleggingen. Det er bred enighet om at UiOs administrasjon har preg av kontroll-regime. Myndighet er i utstrakt grad delegert til lokale lederledd, men mange mener det er kompensert med uforholdsmessig stor grad av kontroll fra overliggende nivåer. I så fall har vi delegert uten å «slippe taket», og et kontroll-regime, dominert av rapportering og revisjon kan medføre uklarhet om hvem som egentlig styrer.

### ***3.2 Sammenblanding av strategi og drift***

I kartleggingen ble sammenblanding av strategi og drift påpekt som et problem, og det er særlig innretning av sentraladministrasjonen som skaper uklarhet.

Sentraladministrasjonens rolle er i stor grad en konsekvens av hvordan vi definerer fagdirektørens, og dermed fagavdelingens ansvar og myndighet, herunder avgrensning mot linjelederansvaret på fakultets- og instituttnivå. I dag leder fagdirektørene administrative «kompetansesentre», med en tjenesteytende rolle overfor lokalmiljøene, kombinert med stabsfunksjoner overfor universitetsledelsen. Den modellen oppleves å ha svakheter. EIR-rapporten fra 2010 henviser til at «*Ved samtlige fakulteteter og begge museene opplevde vi usikkerhet mht hvilken myndighet fagavdelingene har*», og kartleggingen som nå er gjort forsterker det inntrykket. Det pekes på uklarheter ved fagavdelingens rolle, på intern «silo-organisering»/manglende koordinering i sentraladministrasjonen, og på at dagens blanding av strategi og driftsoppgaver fører til at fagavdelingene har sitt primærfokus «oppover», dvs mot UiO-ledelsen, og mindre mot kjerneaktiviteten.

Størst uklarhet er knyttet til rekkevidden av fagdirektørens myndighet, som del av universitetsdirektørens ledergruppe. Universitetsdirektøren har lovpålagt ansvar for UiOs samlede administrative virksomhet, og i universitetsstyrets vedtak av 10. juni 2003 er det bekreftet at «*Dekan rapporterer til rektor og universitetsdirektør innenfor deres respektive ansvarsområder*». Styret har altså bekreftet at dekan er underlagt universitetsdirektør på områder definert i universitetsloven. Samtidig er det i «Arbeidsbeskrivelse for fagdirektør» fra 1998 (som er tatt av nettet for revisjon) lagt til grunn at fagdirektør «*handler på vegne av*» universitetsdirektør, og «*har det fagadministrative ansvar innenfor sitt arbeidsfelt for hele UiO*». Hva det innebærer av myndighetsfordeling mellom fagdirektører og fakultetsnivåenes ledelse har imidlertid aldri blitt avklart.

### ***3.3 Manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet***

Hensynet til balanse mellom standardisering og «skreddersøm» ble mye fokusert i kartleggingsprosessen. UiO er en heterogen virksomhet, med stor innbyrdes faglig og driftsmessig spennvidde blant miljøene. Mangfoldet stiller krav til aktsomhet ved utforming av administrative rutiner, og UiOs størrelse og kompleksitet kan medføre «stordriftsulemper» som krever ekstra investering i administrasjon.

Mange opplever manglende brukerperspektiv på administrative løsninger, og mener det forårsakes av at brukergrupper i for liten grad involveres når sentraladministrative enheter etablerer administrative rammer og rutiner. Sentraladministrasjonen har et helhetlig, UiO-overgripende perspektiv, og er opptatt av enhetlige rutiner, mens lokale miljøer er opptatt av at rutiner skal være tilpasset lokale utfordringer og behov.

Det som etterlyses er et mer bevisst forhold til «*når vi kan være like og når vi må være ulike*». På hvilke oppgavefelt er standardisering av rutiner, retningslinjer og andre rammer hensiktsmessig? På hvilke er det mer hensiktsmessig med differensierte løsninger tilpasset karakteren på det enkelte miljøes virksomhet, størrelse, kompleksitet og lignende? Må alle fakulteter ha samme struktur?

### **3.4 Lav organisasjonsforståelse**

Det hevdes at UiOs personale har lav organisasjonsforståelse, svak kultur for samhandling, og i liten grad opplever å være «*på samme lag*». Symptomer som påpekes er sviktende dialog på tvers av grupper og nivågrenser, lite gjensidig forståelse for hverandres oppgaver/utfordringer, lite symmetri i virkelighetsoppfatninger og diskrepans i forventninger. Likeledes ulike måleindikatorer blant aktørene på henholdsvis sentralt og lokalt nivå om hva som er god administrativ tjenestekvalitet. Sentraladministrasjonen har et overordnet, institusjonelt perspektiv, mens lokale miljøer legger vekt på at administrasjonen skal møte behov knyttet til lokal faglig virksomhet.

Lav organisasjonsforståelse fortolkes som resultat av at mange av UiOs medarbeidere ikke har blitt gitt mulighet til å se et større bilde. De har sin identitet sterkt koblet til eget fagfelt eller tjenestested, og ikke til UiO som institusjon. Videre kan innføring av enhetlig ledelse ha bidratt til å styrke den horisontale forbindelseslinjen i organisasjonen på bekostning av den vertikale. Administrasjonen forholder seg nå til dekan/instituttleder som har den formelle myndigheten også på administrative saker, og dermed svekkes kanskje samspillet i den tverrgående administrative organisasjonen. Da kan grunnlaget for bred organisasjonsforståelse reduseres ytterligere.

### **3.5 Viltvoksende utvalgsflora**

I tillegg til de fire årsakene som ble fremhevet i kartleggingen, er det synliggjort en annen problemstilling som bør vurderes nærmere.

UiO har mange former for faste kollektive fora som ikke har noen beslutningsmyndighet, men som deltar som ledd i operativ saksbehandling, for eksempel som uformelle hørings- og forankringsorgan. Plangruppen har gjort en kartlegging av omfanget av råd, utvalg, komiteer, nettverk o.l, og da ble det innrapportert over 500 faste organer totalt ved UiO. Majoriteten av disse har en rent konsultativ rolle eller fungerer som «lim» for å binde virksomheten sammen. I tillegg kommer midlertidige arbeidsgrupper, komiteer o.l, eksempelvis i rekrutteringsprosesser.

Spørsmålet er i hvilken grad disse nettverkene bidrar til kvalitet på saksbehandling og beslutninger, dvs. om det er balanse mellom ressursinvestering og uttelling, og om de kan medvirke til fragmentert beslutningsansvar. I kartleggingsprosessen ble det hevdet at «*Vi stiller ikke i tilstrekkelig grad kritiske spørsmål ved om ressursinnsatsen står i rimelig forhold til avkastning, dvs om bred involvering i*

utvalg, komiteer og lignende faktisk er nødvendig for å sikre god nok kvalitet på behandlingen av den enkelte sak. For sikkerhets skyld skal alle være med på alt». Det ble videre vist til at slike utvalg, nettverk o.l. kan ha «uklare formål og uklare krav til deltakelse», og at «Samme saker tas opp i flere nettverk for å sikre forankring og informasjonsflyt. Denne strukturen legger til rette for en kultur for omkamp.» Dette er signaler som gir grunn til å reise spørsmål ved nåværende bruk av nettverk, herunder om det er mulig å forene så bred involvering med ambisjoner om mer effektiv administrasjon.

## 4. Hva skal kjennetegne UiOs administrative organisering?

Plangruppens mandat forutsetter at «målet med arbeidet er å utvikle en organisasjon som er handlingsdyktig og skaper muligheter for effektivisering og kvalitetsheving». For øvrig bør siktemål med administrativ organisering være at:

### a) **Det skal være samsvar mellom ansvar og myndighet**

Vi skal ha en ansvars- og myndighetskjede som sikrer beslutningsevne og handlekraft. Delegering av resultatansvar skal følges av tilhørende myndighet, dvs den som holdes ansvarlig for resultater skal ha reell innflytelse på virksomheten innen eget ansvarområde.

### b) **Samspill skal baseres på tillit fremfor kontroll**

Handlingsrom forutsetter at samspill i styringsstrukturen bygger på en gjensidig tillit som overflødiggjør detaljkontroll, dvs ambisjoner om kontroll skal ikke i seg selv kunne legitimere flernivåbehandling.

### c) **Administrative tjenester skal tilpasses primærvirksomhetens behov**

Som det presiseres i UiOs Strategi 2020 skal universitetets ressurser forvaltes «*slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktiviteten*», dvs møter faktiske behov knyttet til forskning, undervisning og formidling. Det premisset må ligge til grunn for utforming av overordnet administrativ modell, rutiner og tjenesteleveranser, og krever balanse mellom standardisering og tilpassing til lokale utfordringer og behov.

### d) **Kvalitetshensyn skal veie tungt**

Uavhengig av hvilken overordnet administrativ innretning vi velger, så må vi sikre mulighet for å opprettholde høy kompetanse på saksbehandlerapparatet, for å kunne håndtere en struktur med utstrakt delegering av fullmakter. Samtidig er det viktig å vurdere hva som er et «godt nok» administrativt nivå på behandlingen. Når enhetene har stort selvstyre så har de også plikt til å sikre at beslutninger fattes innenfor gjeldende rammevilkår. Det krever tilgang på solid fagadministrativ kompetanse som beslutningsstøtte, hvilket innebærer at kompetanseutvikling må ivaretas uansett hvilket nivå saksbehandlerne stasjoneres på.

### e) **Bevisst bruk av nettverk, utvalg og lignende i saksbehandlingen**

Hvert enkelt nettverk skal «eies» av en organisatorisk enhet eller rolle i linjen. Viktig formål skal være gevinst i form av å utnytte «beste praksis» Antall nettverkskonstruksjoner og deres møtehyppighet skal balanseres opp mot organisasjonens reelle behov, og det er

nettverkseierens oppgave å påse at det skjer.

f) **Vi skal ha en god kultur for samhandling og samspill.**

Organisasjonen må legge til rette for å bidra til økt forståelse for de ulike nivåenes prioriteringer og fokus. Systematiske hospiteringsordninger, planmessige opplæringstilbud, nettverksdeltakelse og lignende kan i denne sammenheng være relevante virkemidler.

g) **Ledere må beherske to «språk»**

På UiO finnes to ledelsesmessige hovedforståelser; Den ene bygger på behovet for styring og kontroll, og den andre på den faglige virksomhetens behov for å lede seg selv. Begge disse ledelsesforståelsene har sin eksistensberettigelse i organisasjonen. De har i tillegg hvert sitt språk, og det stiller krav til at ledere i organisasjonen behersker dem begge. Eksempelvis må regnskapsleder forstå det faglige ledesspråket i forskningsvirksomheten for å kunne gi god service, og en forskningsleder må forstå "styringsspråket".

## 5. Differensiering mellom strategi- og driftsoppgaver

Respondentene i kartleggingen ga tilbakemelding om at sentraladministrasjonens har en uklar rolle. Uavhengig av hvilke valg UiO gjør med hensyn til overordnet administrativ modell må det derfor foretas en grundig gjennomgang av strukturen i sentraladministrasjonen. Det inkluderer grenseoppgang mellom administrasjonens rolle som henholdsvis støtte overfor UiO-ledelsen i overordnet strategi/styring og tjenesteleverandør overfor primærvirksomheten i operativ virksomhet.

UiOs administrative oppgaver kan deles inn i følgende kategorier:

- **Strategi:** langsiktig planlegging, visjon, målsetting for den samlede aktiviteten
- **Forvaltning:** premissgivende virksomhet, inkludert systemansvar og kontroll (typisk etterlevelse av regelverk osv.)
- **Drift, inkludert tjenesteleveranser:** løpende oppgaver som utføres etter fastlagte retningslinjer (typisk lønnskjøring, vedlikehold av bygninger, eksamensavvikling, service til studenter, ansatte osv).

### 5.1 Organisering av UiO-ledelsens strategiske støtteapparat

Ansvar for UiOs strategiske arbeid ligger hos universitetsledelsen, i samspill med dekanene.

UiO-ledelsen må i den forbindelse ha tilgang på rådgivningsbistand, og det apparatet kan organiseres i en stabsenhet med oppgaver rendyrket til støtte i overordnet styring. Grovkartlegging har dokumentert at sentraladministrasjonen (utenom TA og USIT) i dag disponerer ca 10% av sine samlede ressurser til overordnet strategi og forvaltning, og det kan tilsi at en stabsenhet bør utgjøre ca 50 personer. Dimensjonering kan for øvrig baseres på at enheten er «kronisk underbemannet», men henter inn

ressurspersoner fra andre steder i organisasjonen, eventuelt eksternt, i utviklingsprosjekter. Staben er altså i sin aktivitet avhengig av nettverk koblet til operasjonelle staber ved fakulteter/andre enheter.

En stabsenhet tilknyttet UiOs sentrale ledelse må kunne bidra med følgende kompetanse:

- medarbeidere med analytiske og strategiske evner på sitt fagområde, og som er teamorientert
- kontaktflate ut mot kommunen, UH-sektoren, departementene, sykehus etc.
- kompetanse på HR, økonomi, IT, utdanning, forskning og formidling, kompetanse innen intern og ekstern kommunikasjon, herunder kunne forfatte taler og kronikker.
- godt utviklet politisk forståelse og teft, herunder det å skille henholdsvis utvikling og realisering av politikk, samt omfattende kjennskap til kunnskapspolitiske spørsmål og tema både nasjonalt og internasjonalt.

Stabsenheten må samtidig ha et helhetsperspektiv på virksomheten, og god forståelse av forholdet mellom de ulike administrative områdene sett i forhold til primæraktivitetene.

## ***5.2 Fellesorganisering av driftsoppgaver og tjenesteleveranser***

Optimal organisering innebærer løsninger som kombinerer profesjonalitet og kostnadseffektivitet, og det krever at UiO må organisere en del av de administrative oppgavene som sentraliserte fellestjenester.

Vi kan i denne sammenheng skille mellom henholdsvis:

- «generell administrasjon», som ikke er avhengig av UiO-relatert kompetanse (eksempelvis lønn, arkiv, regnskap)

og

- «fagnær administrasjon», som krever innsikt i UiOs primæroppgaver (eksempelvis deler av administrasjonen innenfor studie, forskning, formidling)

Premisset for stordrift er at avstand til kjerneaktiviteter ikke er kritisk, og vi kan der skille mellom to logikker, henholdsvis:

- oppgaver hvor standardisering gir stordriftsfordeler
- oppgaver hvor samling av administrativ spisskompetanse gir robuste fagmiljøer og hindrer at spisskompetanse smøres tynt ut i organisasjonen

Forutsetning for stordriftsorganisering er at det bidrar til å kvalitetssikre og effektivisere administrative oppgaver, uten å redusere enhetenes faglige autonomi eller begrense brukerorientering.

Hvilke konkrete oppgaver som eventuelt skal legges til felleseenheter må defineres i fasen etter at UiO har tatt valg om overordnet administrativ modell.



### **Stordrift knyttet til standardisering**

Grovkartlegging har vist at nær 90% av sentraladministrasjonens virksomhet i dag er rene drifts- eller servicefunksjoner (USIT og TA er ikke med i beregningen). Mye av dette er generell administrasjon, dvs av generisk art. Karakteristisk for en del av disse er at utføring ikke nødvendigvis er avhengig av UiO-relatert kompetanse, selv om effektiv tjenesteyting selvfølgelig krever kjennskap til UiO som organisasjon og virksomhetens karakter. Saksbehandling og iverksetting er for slike oppgaver rent tjenesteytende støttefunksjoner, og krever ikke formell organisatorisk tilknytning verken til «bestiller» av tjenesten eller til sentraladministrasjonen.

Administrative stordriftsfordeler finner vi særlig innen oppgaver der felles rutiner og god utnyttelse av IT-verktøy gir økt effektivitet. Slike drifts- og forvaltningsoppgaver bør samles i felleseenheter. Samspill baseres da på «bestiller»- og «leverandør»-roller. En felleseenhet kan organiseres uavhengig av den tradisjonelle linjestrukturen, dvs uten «overordnet» posisjon i forhold til brukere. I samhandlingen vil en slik felleseenhet ha en ren utfører-rolle, mens ansvaret for kvalitetssikring og kontroll av vedtaket som skal iverksettes ligger hos «bestiller» (beslutningsmyndigheten). Slike tjenester kan eventuelt egne seg for servicenivå-/samhandlingsavtaler etter nærmere vurdering.

Oppgaver som kan være aktuelle for organisering i slik felleseenhet er i hovedsak tradisjonelle driftsoppgaver, som må utføres ved enhver bedrift. Denne typen oppgaver finner man blant annet på felt som:

- Regnskap
- Rapportering til myndigheter
- Infrastruktur, logistikk, innkjøp
- Bygningsteknisk drift og vedlikehold
- Arkiv
- Lønnsadministrasjon og – utbetaling
- Drift og vedlikehold av IT-systemer, brukerstøtte

Til sammenligning kan det nevnes at departementene organiserer sine drifts- og serviceoppgaver i en tilsvarende fellestjeneste (Departementenes servicesenter DSS), med ca 600 ansatte fordelt på fem fagavdelinger. DSS leverer tjenester innenfor bl.a BHT, IKT, innkjøp, økonomi, post/bud-tjenester, renhold, vakt.

### **Stordrift knyttet til spisskompetanse**

Administrative stordriftsfordeler finner vi også innen oppgaveområder som krever høy administrativ kompetanse og oppgavene har et lite volum, dvs opptrer mer sporadisk ved hver enkelt enhet. Da kan felleseenhet være hensiktsmessig, for å bygge opp og vedlikeholde spisskompetanse. Som eksempler nevnes:

- Juridisk bistand
- Opplæringsvirksomhet som ikke krever UiO-spesifikk kompetanse
- Ulike former for konsulent- og rådgivningstjenester
- Bedriftshelsetjeneste (BHT)
- «EU-kontor», Grants office
- Opptak (for eksempel studieprogrammer, etter- og videreutdanning)
- Knutepunkt
- Mottak av utenlandske ansatte

### **5.3. Administrasjon integrert i fagmiljøene**

Driftsoppgaver som krever spesifikk fagnær kompetanse bør plasseres så nær fagmiljøene som det samtidig er mulig å sikre kvalitet og effektivitet. Som illustrasjon nevnes oppgaver knyttet til studieprogrammer, støtte til koordinering og oppfølging av forskningsprosjekter og lignende.

Siden det er så store innbyrdes forskjeller mellom enhetene, er det vanskelig å gi noen generell vurdering av om oppgaver skal plasseres på fakultets- eller instituttnivå. Det må i stor grad avgjøres av fakultetene selv, etter at UiO har tatt valg om overordnet administrativ modell.

UiO bør samtidig vurdere om en større del av administrative ressurser skal knyttes direkte til fagmiljøer/forskningsgrupper, for mer aktivt å kunne understøtte kjernevirksomheten. Mange hevder at vitenskapelig personales tid i større grad enn før beslaglegges av administrative oppgaver. Det kan nok ha noe sammenheng med teknologisk utvikling, idet teknologi og nettbaserte løsninger har gitt rom for mer fokus mot høyere kvalifiserte administrative oppgaver. Samtidig har enklere funksjoner falt ut av administrasjonens portefølje, med den konsekvens at forskerne nå er henvist til å utføre disse selv, der det ikke er etablert teknologiske løsninger.

Også utvikling på andre områder har ført til behov for tettere kobling mellom faglige og administrative oppgaver, eksempelvis økning i ekstern finansiering. Behov for tettere integrering mellom faglig og administrativ aktivitet kan dessuten være aktualisert av at faglig arbeid nå organiseres mer dynamisk, uavhengig av eksisterende strukturer. Tematisk baserte nettverk og andre former for tverrgående samarbeid krever en administrasjon som kan understøtte faglig matriseorganisering, dvs operere på tvers av organisatoriske grenser. Dette kan medføre at en del administrative tjenester i større grad enn tidligere må synkroniseres med faglig aktivitet.

Omdisponering av ressurser for å styrke direkte administrativ støtte til primæraktiviteter kan dermed være aktuelt. Det vil fortrinnsvis gjelde oppgaver som kjennetegnes av krav om praktisk erfaring og innsikt i faglige eller miljø-spesifikke forhold, og hvor relevant spisskompetanse dermed blir høyere jo nærmere forskningsgrupper/fagmiljøer man er stasjonert. Som illustrasjon på aktuelle oppgaver nevnes:

- Oppfølging, tilsyn og kontroll med ressursbruk
- Praktisk tilrettelegging av undervisningstilbud
- Bistand i prosjektutvikling- søknader og rapportering
- Ulike former for rapportering
- Bistand i forskningsadministrasjon, forskningskoordinering
- Bistand i tilrettelegging av rammevilkår og materielle betingelser, som eksempelvis anskaffelse, tilrettelegging, koordinering av utstyr, infrastruktur og lignende
- Bindeleddsfunksjoner
- Bistand i nettverkskoordinering, etablering og vedlikehold av samarbeidsstrukturer

Tettere samspill mellom administrativt og faglig personale kan samtidig være et virkemiddel i forhold til å løse utfordringer med lav organisasjonsforståelse, svak kultur for samhandling og lite opplevelse av å «være på samme lag». Samlokalisering/fysisk nærhet mellom administrasjon og fagmiljøene vil gi felles referanserammer/ forståelse av lokale forhold, samt løpende informasjonsutveksling og

samhandling. Integrering med kjerneaktiviteten kan også utvilsomt ha motivasjonseffekt, fordi tett interaksjon med forskning og undervisning bidrar til at administrasjonen lettere ser egne bidrag som del av en helhet.

## 6. Overordnede modeller

Kartleggingen har gitt tydelige signaler om at mye av årsaken til ineffektivitet ligger i sentraladministrasjonens uklare rolle. Grenseoppgang mellom ansvar knyttet til henholdsvis sentralt og lokalt nivå må dermed gis stort fokus i valg av fremtidig administrativ modell.

Notatets skisse av alternative modeller forsøker å illustrere en vekting mellom oppgave- og myndighetsutøvelse. Samtidig er det lagt til grunn at UiO skal operere som en samlet organisasjon. Nødvendig standardisering og sentralisering vil kunne bidra til økt grad av effektivisering og fokus på å styrke de faglige aspektene.

### Modeller

Det er tre modeller som kan være aktuelle for videre vurdering, henholdsvis:

#### *Modell 1 Nærhetsmodell*

Økt lokalt selvstyre, og sentraladministrasjonen begrenses til en stab med oppgaver av overordnet strategisk karakter. Felles drifts- og serviceoppgaver organiseres i en ren fellestjeneste på siden av den ordinære linjen.

#### *Modell 2 Utvikling av dagens modell*

Fagavdelingene beholder inntil videre sin kombinerte rolle som støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og til enhetene i operativ drift. Det foretas en gjennomgang av hele oppgaveporteføljen, og på sikt dreies organisasjonen gjennom at funksjons- og oppgavefordelingen konkretiseres.

#### *Modell 3 Sentralisert administrativ modell*

Fagavdelingene styrkes ved at lokale administrative funksjoner plasseres i linje under fagdirektørene. Saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk, og geografisk stasjonering vurderes nærmere. Fagavdelingene leverer tjenester iht. avtaler som dels kan være standardiserte for hele UiO, dels tilpasset lokale forhold.

I utgangspunktet er det bare to alternative retninger, representert ved henholdsvis modell 1 og 3. Modellene kan imidlertid realiseres via to alternative løp. Vi kan enten velge en direkte vei, dvs skarpt brudd med dagens modell, eller en mer indirekte vei, via mer langsom utvikling. Sistnevnte alternativ vil være modell 2, som er en strategi for gradvis forskyvning mot enten sentralisert eller desentralisert plassering av oppgaver og ansvar, dvs enten mot modell 1 eller 3.

Det tas i dette notatet ikke stilling til hvilken modell som bør velges, men gevinstpotensiale, risikomomenter og forutsetninger knyttet til det enkelte alternativ skisseres (i tabeller under den enkelte modell). Likeledes forutsetninger knyttet til implementering. Detaljert utforming av modellenes ulike elementer må selvfølgelig utdypes mer konkret når overordnet retning er valgt.

## **Fagdirektørens rolle**

I IHR-prosessen og i internrevisjonens rapport av 2010 har fagdirektørens rolle vært et sentralt tema. Det er naturlig å tenke seg et skille mellom to typer myndighetsutøvelse som fagdirektørene i praksis utøver (det vil selvsagt være noe overlapp mellom disse):

- Fagstrategisk og politisk på vegne av Rektor/Universitetsdirektør. Disse oppgavene har et naturlig fokus i dekangruppen.
- Administrasjon i form av forvaltning, drift og tjenesteleveranser på vegne av Universitetsdirektøren. Disse oppgavene har et naturlig fokus blant fakultetsdirektørene, men ligger innenfor dekanenes myndighetsområde.

Fagdirektørene har sine fullmakter delegert fra Universitetsdirektøren. At fullmakt som hovedregel utøves av fagdirektør, innebærer ikke at Rektor, henholdsvis Universitetsdirektør frasier seg ansvar. Instanser som delegerer myndighet kan til enhver tid tilbakekalle fullmakten, velge å selv fatte vedtak i enkelte tilfelle og kan instruere underordnede om hvordan en sak skal avgjøres. Det er viktig å skille delegerte fullmakter fra det å ha myndighet til å beordre på vegne av Rektor og Universitetsdirektør. Slik beordring/instruksjon bør i praksis bare utøves av den formelt overordnede. I andre tilfeller styres organisasjonen gjennom utarbeidelse av retningslinjer og prosedyrer som underordnede nivå forutsettes å følge.

Modellene forsøker også å beskrive hvordan større eller mindre grad av myndighetsutøvelse fra fagadministrativt hold kan tenkes. For eksempel er det mulig å se for seg at delegasjon skjer 'en bloc' etter en nærmere utredning av hvilke oppgaver som egner seg for slik delegasjon. Uformell maktutøvelse vil alltid ha stort spillerom i en organisasjon av UiOs politiske og kulturelle natur. Det er tatt utgangspunkt i at en planmessig tilnærming og forutsigbar organisering og beslutningsstruktur vil kunne bidra til mindre grad av myndighetsutøvelse eller politisering der det ikke er hensiktsmessig.

## **Spørsmål ved vurdering av konkret oppgavefordeling**

Det tas forbehold om at hvert fagadministrative område må gjennomgås konkret etter at UiO har valgt overordnet retning, og at det i den forbindelse må vurderes nærmere hvilke funksjoner som egner seg for henholdsvis sentral og desentral plassering. Uavhengig av hvilken modell som velges, vil det være avgjørende å ta stilling til følgende spørsmål:

- Hvilke oppgaver *må* utføres likt av hensyn til lover/regelverk, felles faglig strategi eller likebehandling av studenter?
- Hvilke oppgaver *bør* utføres likt av hensyn til administrativ effektivitet?
- Hvilke like oppgaver *kan* vi gjøre likere uten at det går utover reelle faglige behov?
- Hvilke oppgaver *bør* kunne utføres ulikt av hensyn til enhetens autonomi, behov for fleksibilitet og faglige forskjeller?
- Hvilket kvalitetsnivå *skal* ulike tjenester ligge på?
- Er det tjenester/oppgaver vi gjør i dag som andre enn UiO kan utføre?
- Hvor mange, og hvilken rolle og funksjon *skal* ulike nettverk ha?
- Hvilke *ambisjoner* skal man ha for avlastning av det faglige personalet?

## **Internasjonal kontekst**

I Europa er det flere andre universiteter som har gjort drastiske endringer i organiseringen de siste 10-20 årene. Sammenlignbare store forskningsuniversiteter er Aarhus, Amsterdam, Utrecht, Zürich og Wien. Det som skiller disse organisasjonsendringene fra vår situasjon er at endring er motivert ut fra behov for tilpassing til endret organisering av primæraktiviteter. Det vil si at endringen ved de nevnte universitetene har startet ved at man har stilt seg spørsmål til hvordan akademiske prestasjoner kan

økes gjennom en mer effektiv organisering av de akademiske aktivitetene. Basert på den nye akademiske organisasjonsmodellen fulgte den administrative organiseringen etter.

Som del av den nye akademiske organiseringen har det blitt foretatt en del innovasjon, feks: På nederlandske universiteter er all undervisningsaktivitet lagt inn i skoler og all forskningsaktivitet er lagt inn i sentre. Administrasjonen foregår på fakultetsnivået.

I Wien har man introdusert interne ytelseskontrakter mellom rektoratet og fakultetene.

I Aarhus har man erstattet fakulteter og skoler med 4 akademiske områder med formål å å redusere internakademiske og administrative grenser og forskjeller, samt motivere til tverrfaglig samarbeid. Aarhus har en integrert administrasjon, men virksomheten er tilpasset lokale behov. Organiseringen kan sammenlignes med dette notatets modell 1, men deler av den passer også inn i modell 3.

De fleste har altså endret organisering i retning av dette notatets modell 1, men med variasjon avhengig av formen til den akademiske organiseringen. Wiens modell ligner mer på notatets modell 3 men har i senere tid blitt tilpasset mot mer autonomi og mer administrativt selvstyrende fakulteter.

Det alle disse har til felles, er at de prøver å skape en direkte link mellom finansiering og primæraktivitetene forskning og utdanning, noe amerikanske universiteter startet med allerede tidlig på 80-tallet. Også mange britiske universiteter har gjennomgått omorganiseringer og forandringer siden sent 80-tall.

Basert på erfaringene i USA og de nevnte europeiske universitetene kan det argumenteres med at modell 1 (i mange forskjellige varianter avhengig av den akademiske organiseringen) er mest effektiv for å stimulere til internasjonal konkurransedyktige akademiske ytelser. Modell 3 kan være mest effektivt i en overgangsfase (som den Universitetet i Wien har gjennomgått siden 2002), men i det lange løp ikke effektiv for et stort og omfattende universitet. De fleste universiteter har gått bort fra modell 2 skissert i dette notatet.

## ***6.1 Modell 1 – Nærhetsmodellen, desentral modell med større grad av lokal selvstendighet***

Modellen baserer seg på nærhetsprinsipper og at en beslutning best fattes på lavest mulige effektive nivå. En modell som i større grad erkjenner at heterogenitet er vanskelig å forene med sterk grad av enhetlige rammer. Modellen tar hensyn til at lokal kontroll med forvaltning og drift er et viktig styringsverktøy. Enhetene får utvidet handlingsrom, men da også utvidet ansvar for selvstendig behandling og slutføring av saker. Større grad av selvstyre følges av større grad av «sjølbergingsplikt».

Modellen forutsetter at flest mulig av driftsoppgavene delegeres til fakultetene, eller legges i fellestjenester som fakultetene kan bestille tjenester fra. Fakultetene vil følgelig overta en del ansvar som i dag er knyttet til sentraladministrasjonen. Løsningen antas dermed å få konsekvenser for fordelingsmodellen til UiO, ved at større ressursandel fordeles til fakultetene.

Det er grunn til å tro at delegering og større grad av selvstendighet forutsetter etablering av gode standarder på overordnet nivå for å avløse dagens detaljerte praksis. Styrings- og nettverksstrukturen må ivareta disse standardene for at effektiviseringsgevinsten skal kunne tas ut. UiO som institusjon har ufravikelige forpliktelser overfor myndigheter og andre eksterne instanser, og det må ivaretas via

en gjennomgående standard. Det vil si at universitetsledelsen kun setter i verk det som er nødvendig for helheten, det vil si overordnede hensyn som har effekt for alle enhetene.

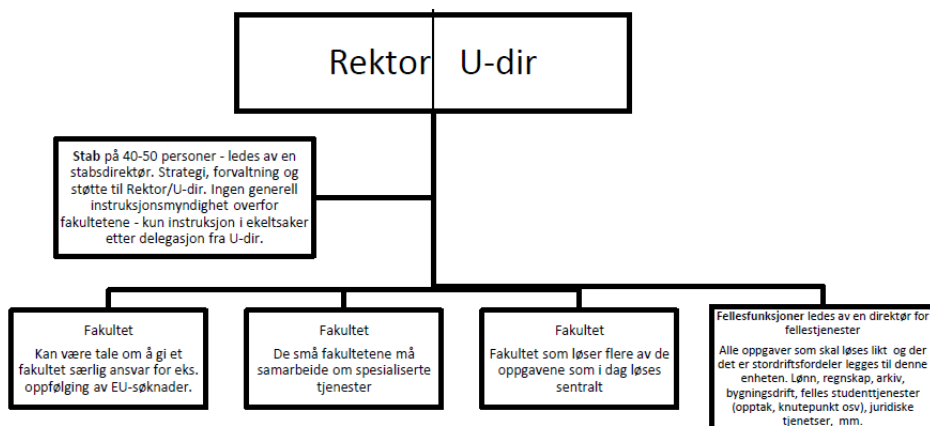
I modellen er det en stabsenhet knyttet til UiO-ledelsen, med ansvar konsentrert om strategisk styring og ledelse. Enheten kan ledes av en stabssjef som rapporterer til Universitetsdirektør. Enheten får ansvar for universitetets strategioppgaver, UiO-overgripende policy og rammer, overordnet ansvar for eksempelvis systemdrift, økonomistyring, kommunikasjonsstrategi, reglementer, avtaler, HMS. Stabsenheten har ingen instruksjonsmyndighet overfor miljøene.

Grovkartlegging (eksl TA og USIT) har vist at sentraladministrasjonen i dag bruker ca 10% på strategi og overordnet forvaltning. Stabsenheten kan dermed begrenses til ca 10% av nåværende bemanning, dvs ca 50 personer totalt, til tross for at disse oppgavene per i dag er fordelt på adskillig flere personer.

Det er avgjørende med en tett kobling mellom de fagnære driftsområdene og strategiutviklingen. Med manglende kobling mellom strategiutvikling og –rådgivning fra den fagnære driften kan vi i beste fall risikere at strategier blir irrelevante; i verste fall utsette organisasjonen for stor skade. I tillegg er det avgjørende at UiO samlet styrkes som institusjon og at man unngår at fakultetene blir løst forbundne spesialiserte høyskoler. Modellen avhenger fremfor alt av en tett kobling mellom stabsenheten og fakultetene, men, avhengig av område, også i noen grad til fellestjenestene. Ved behov vil stabsenheten kunne trekke inn ressurspersoner fra resten av organisasjonen i nettverk og på prosjektbasis. Dette for å kunne øke kapasiteten når det gjelder oppgaver som er avgrenset i tid og rom, men også for å sikre tilstrekkelig kontakt og samspill mellom nivåene i overordnede og tverrgående strategiske spørsmål.

Generell administrasjon og tjenesteleveranser kan organiseres som fellestjenester, der det er hensiktsmessig med lik praksis ved UiO og/eller gir stordriftsfordeler med lavere marginalkostnader eller bedre kompetanseutnyttelse. Det samme gjelder virksomhetsspesifikke oppgaver der fellesorganisering gir stordriftsfordeler, eller er hensiktsmessig for å sikre høy administrativ spisskompetanse. Fellesenheten kan ledes av en driftssjef, med rapporteringslinje til Universitetsdirektøren, og med tett dialog med strategisk stab.

Fellesenheten ligger ikke i styringslinjen mot enhetene og kan følgelig ikke instruere miljøene uten at det er på direkte delegasjon fra Universitetsdirektøren. Fakultetene skal rekvirere tjenester fra fellesenheten, noe som vil begrense størrelsen på fellesenheten ut fra reelt behov for tjenester.



#### MODELL 1: DESENTRAL ADMINISTRATIV MODELL.

Modellen er basert på at flere oppgaver skal løses på fakultetene. Dvs. fakultetene har ansvar og myndighet innen sitt område.

Alle oppgaver som skal løses likt og der det er stordriftsfordeler samles i en egen enhet = fellestjenester under ledelse av en direktør. Fakultetene har avtaler med fellestjenesterat de skal kjøre lønn, holde arkiv osv.

Det skiller ut en relativt liten stab (ca 50 personer) som skal arbeide med strategi, forvaltning og støtte til Rektor/U-dir. Ved større prosjekter må det trekkes inn resursspersoner fra fakultetene. Det må arbeides i nettverk – de som arbeider med økonomi i staben må ha et nettverk som består av økonomimedarbeiderne ute på enhetene. Staben har ikke instruksjonsmyndighet overfor fakultetene uten i enkelttilfeller på direkte delegasjon fra U-dir.

#### Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensiale	Risikomomenter	Forutsetninger
Dobbeltarbeid/dublering reduseres, i det mange saksbehandlere i SA i dag supplerer lokalmiljøenes eget saksbehandlerapparat	Modellen kan medføre fragmentert forvaltning, med ineffektivitet som følge av at ulike enheter etablerer ulike rutiner.	Modellen krever godt utviklet samspill mellom operasjonell drift og strategisk styring. Ved utviklingsoppgaver bør stabsenheten styrkes midlertidig med personer fra fakultetene, for å sikre brukerperspektiv og nødvendig kobling mellom strategi og drift
Det lokale arbeidsgiveransvaret	Det kan bli utfordringer knyttet til	Bruk av nettverk blir nødvendig for å

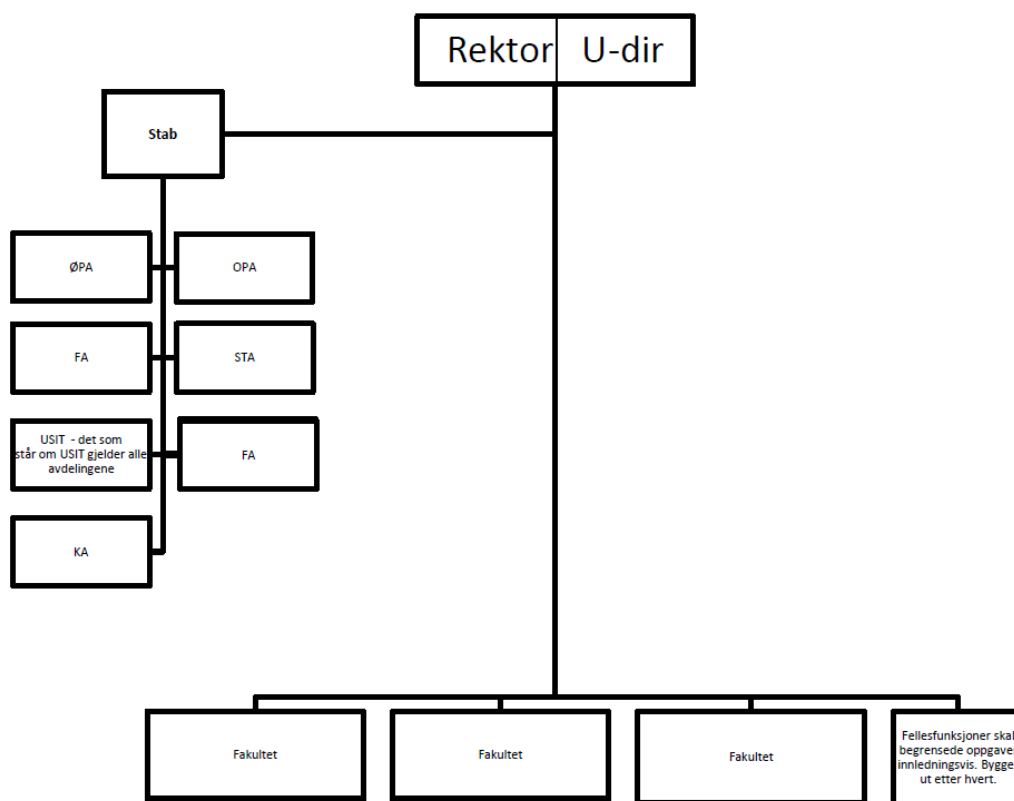
presiseres, og problemstillinger og løsninger får eierskap lokalt	fagadministrativ oppfølging av saksbehandlerne, fordi mindre miljøer ikke gir samme mulighet som større til å ivareta kompetanseutvikling og -deling	ivareta kompetansedeling og for å få ut effektene av beste praksis. Nettverk må få konkret definert ansvar, myndighet, resultatkrav og plassering i styringslinjen.
Samsvar mellom ansvar og myndighet blir tydelig.	Muligheten for å ta overordnede grep fra UiOs ledelse kan reduseres. Et avgrenset rådgiverkorps for rektor vil oppleves som mer distansert fra kjernevirksomheten med risiko for at avstanden mellom sentralt og lokalt nivå vil forsterkes.	
Strategifunksjonene skilles ut, ved at SAs oppgaveportefølje rendyrkes til beslutningsstøtte overfor UiO-ledelsen	Større lokal autonomi kan medføre tettere rapporteringskrav, og mulighet for at internrevisjon rustes opp	
Mulighet for raskere og smidigere saksbehandling	Risiko for at UiO som en felles institusjon svekkes, og fremstår mer som løst forbundne høyskoler.	

## **6.2 Modell 2 –Utvikling av dagens modell**

Denne modellen innebærer en form for videreføring av dagens modell, men med justeringer og tydeliggjøringer hva gjelder roller og ansvar for fagdirektørene og fagavdelingene, blant annet ved et tydeligere skille mellom drifts- og strategioppgaver. Omstillingskostnadene ved store organisatoriske endringer kan være potensielt høye. Endring av rutiner eller endring av måte å jobbe på kan være tilstrekkelig for å ta ut gevinst.

Modellen er mer en prosess, der man gradvis nærmer seg ny organisasjonsform samtidig som man planmessig fordeler oppgaver og funksjoner mellom nivåene. Prosessen tar utgangspunkt i at vi allerede har en organisering som på mange områder fungerer godt, men at det finnes områder som trenger gjennomgang. I tillegg tar den utgangspunkt i at en bærekraftig organisasjonsutvikling best gjøres organisk ved en gjennomgang og analyse av hver hovedaktivitet. Gjennomgangen kan eksempelvis gjøres med utgangspunkt i at hovedretningen er nærhetsprinsippet beskrevet i modell1 og ta utgangspunkt i spørsmålene under pkt 6, «Spørsmål ved vurdering av konkret oppgavefordeling».





#### MODELL 2: UTVIKLING AV DAGENS MODELL

Modellen baserer seg på dagens modell som gradvis skal utvikles enten i retning av modell 1 eller i retning av modell 3.

Alle fagavdelingene beholdes, men underlegges en stabdirektør. Noern funksjoner skilles ut i Fellesfunksjoner. I oppstarten vil de gamle fagavdelingene dekke alle deler av virksomheten. Staben ligger i styringslinjen og har dagens delegerte myndighet – dvs. de kan instruere fakultetene i saker der de har fått myndighet delegert fra U-dir.

På sikt skal Fellesfunksjoner styrkes slik at det meste av de gamle fagavdelingenes driftsoppgaver legges til denne enheten. Det skal vurderes i hvilken grad oppgaver skal løses likt og har stordriftsfordeler – disse oppgavene skal overføres fra de gamle fagavdelingene til fellesfunksjoner. Denne enheten vil i oppstarten være liten og kun inneholde lønn, arkiv og regnskap. Senere skal det vurderes om andre områder kan overføres.

#### Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensiale	Risikomomenter	Forutsetninger
Minimalt inngripende for personalet.	Uten formelle organisatoriske endringer kan det være uklart «hvor vi skal», og det kan svekke troverdigheten av prosessen.	Ansvars- og rollefordeling mellom fagdirektør og desentral ledelse må tydelig defineres, forankres og kommuniseres.

I gjennomgangen av arbeidsoppgaver vil man få mulighet til å benytte effekten med en gang ved at det etableres (skapes momentum for) endringskraft, gode idéer og initiativ	Kan oppleves som uforpliktende. Medfører fare for å «skli tilbake» til de gamle rutinene.	Definere funksjons- og oppgavefordeling, og skille ut strategioppgaver.
Gir god kobling mellom strategi og drift – innsikt i mål og utførelse.	Slitsom kartleggingsprosess for personalet. Risikerer lavere implementeringskraft.	En aktiv vurdering av hvilke områder som egner seg for standardisering, innenfor gitte betingelser.
Begrensede endringskostnader	Lav beslutningskraft på alle nivåer i organisasjonen.	Konsekvent oppfølging av nye rutiner – krever vedvarende langsiktig fokus fra ledere.
	Lite egnet til å endre kulturelt betingede årsaker til ineffektivitet, dersom lederoppfølgingen ikke strekker til.	Beslutninger bør ligge på lavest mulig nivå.

### **6.3 Modell 3 Sterkere sentral ledelse av den administrative funksjonen**

Modell 3 innebærer styrking av sentraladministrasjonens posisjon, ved at UiOs fagadministrative ansvar samles i fagavdelingene. Fagdirektørene får da det fulle ansvar for kvaliteten på leveranser innenfor sitt fagområde. Prinsippet om sammenfall mellom ansvar og myndighet vil i så fall tilsi at fagdirektørene skal ha instruksjonsmyndighet innenfor sitt definerte fagområde, dvs på nærmere definerte felt opptrer i universitetsdirektørens sted. Delegasjon bør foregå 'en bloc' og kan trolig gå lengre innenfor generell administrasjon (som personal, økonomi) enn innen fagnære områder.

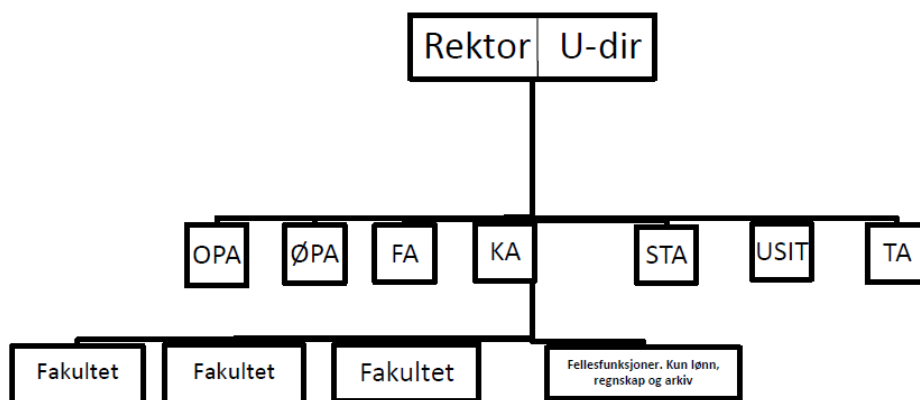
«Fagadministrativt ansvar» vil innebære at fagdirektør har ansvar for å sikre at lokale enheter tilbys tilfredsstillende fagadministrativ kompetanse, og fagdirektør må da også ha ansvar for rekruttering og personaloppfølging for det personell som betjener den aktuelle enheten. Med en slik modell vil saksbehandlere underlegges fagdirektørene organisatorisk. Hvor de geografisk skal plasseres må vurderes nærmere. Modellen baseres altså på at lokale miljøer bestiller tjenesteleveranser fra sentraladministrasjonen.

Ansatte innen de respektive fagadministrative områder er formelt tilknyttet en fagavdeling og utfører tjenester på oppdrag fra lokale miljøer. Fagdirektøren overtar personalansvaret for ansatte på institutt- og fakultetsnivå, innenfor sitt ansvarsområde, og vil ha instruksjons- og oppfølgingsansvar for ansatte innen sitt felt.

Løsningen vil kunne få konsekvenser for UiOs budsjettfordeling, ved at ressurser til dekning av lønn for saksbehandlere omfordes fra lokale miljøer til sentraladministrasjonen. Man kan også tenke seg

en modell der midlene i sin helhet tildeles fakultetene/museene, som så kjøper tjenester fra den administrative organisasjonen. Dette vil tydeliggjøre forholdet mellom hva fakultetene/museene får av tjenester og hva man betaler for dem.

Også for denne modellen vil det kunne være aktuelt med intern reorganisering av sentraladministrasjonen, for å få tydeligere skille med strategi og drift. Dessuten er det aktuelt å differensiere mellom oppgaver som krever generell fagadministrativ kompetanse og oppgaver som som kjennetegnes av krav om særlig innsikt i faglige eller miljø-spesifikke forhold. For administrasjon som krever direkte integrasjon med vitenskapelig aktivitet kan det være mer hensiktsmessig med organisatorisk tilknytning til lokalmiljøer.



### MODELL 3: SENTRALISERT ADMINISTRATIV MODELL

Modellen baserer seg på å beholde dagens fagavdelinger men bedre å skille strategi/forvaltning og drift fra hverandre. Det lages en liten Fellesfunksjoner bestående av lønn, regnskap og arkiv. Fagavdelingene får totalansvar for sine fagområder og kan instruere fakultetene innen sitt område.

Personale eks. innen økonomi eller OPA sitt område er "eid" av fagavdelingene, men de er utplassert på fakultetene.

### Antatte effekter av modellen

Gevinstpotensiale	Risikomomenter	Forutsetninger
Styrker rom for standardisering	En stor sentral administrasjon kan risikere å generere oppgaver som består i å	Som «rekvirenter» er lokalmiljøene avhengig av å

	administrere seg selv	utvikle god bestillerkompetanse, og det må foreligge tydelige leveranseavtaler
Modellen ivaretar kobling mellom overordnet styring og drift	Modellen innebærer «to-delt ledelse», hvor saksbehandlere skal forholde seg til fagdirektører i administrasjonsfaglige spørsmål og lokal linjeledelse i den løpende aktiviteten. Det kan gi utfordringer knyttet til ledelse og personaloppfølging, eksempelvis risiko for at saksbehandlere utsettes for krysspress og lojalitetskonflikter.	Gode leveranser krever høy brukerorientering
Felles forankring av all administrasjon i SA gir et helhetsperspektiv, og dermed plattform for koordinert og enhetlig forvaltning og drift.	Sterk sentral styring vil gi mindre rom for fleksibilitet og lokale tilpasninger.	Modellen krever at det må tas konkret stilling til hvilke leveranser henholdsvis universitetsledelsen og enhetene har reelt behov for, og hva slags dimensjonering tjenestene krever.
Modellen gir bedre vekstvilkår for spisskompetanse, fordi tett tilknytning til et stort fagadministrativt miljø gir større mulighet for løpende oppbygging, oppdatering og vedlikehold av spesialisert kompetanse.	Dekan, og instituttleder har et kontrollspenn som omfatter enhetens totale aktiviteter, og det kan være vanskelig å forene med sterkere sentral innflytelse.	Grense mellom stabsfunksjoner og operative tjenesteleveranser må gås opp.
Større grad av mobilitet blant medarbeidere, som kan gi kompetanseutvikling og overføring av kunnskap på tvers i organisasjonen	Risikerer å bygge dobbel kompetanse i organisasjonen.	

## **VEDLEGG**

**Vedlegg 1 – Plangruppens mandat, vedtatt 24. oktober 2011**

**Vedlegg 2 - Nåsituasjonsbeskrivelse**

**Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO**

**Vedlegg 4 – Illustrasjon på konsekvenser av modell 1 og 3**

**Vedlegg 5 – Utvikling i UiOs årsverk**

**Vedlegg 6 – Årsverk i sentraladministrasjonen**

**Vedlegg 7 – Deltakere i arbeidsgrupper**

**Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart**

## ***Vedlegg 1 – Plangruppens mandat***

### **IHR: Mandat for plangruppen for roller og ansvar – administrative nivåer**

Vedtatt 24. oktober 2011

#### Bakgrunn

IHR-prosjektets hovedmål er å frigjøre administrative ressurser for å styrke kjerneaktivitetene: forskning og utdanning. I arbeidet med roller og ansvar – administrative nivåer skal alle forslag til løsninger ses opp mot dette hovedmålet.

Målet med arbeidet er å utvikle en organisasjon som er handlingsdyktig og skaper muligheter for effektivisering og kvalitetsheving. Det er viktig at brukerperspektivet settes i fokus og endringene i organisasjonen skjer gjennom gode prosesser.

I notatet til styrebehandlingen 21. juni 2011 står det følgende om roller og ansvar: Spørsmål om roller og ansvar kom opp i alle plangruppene og på møtene universitetsledelsen hadde med enhetene. Universitetet i Oslo har tre administrative nivåer: sentraladministrasjonen, fakultet/museum og instituttene. De ulike administrative nivåene medfører flere utfordringer. Det er for eksempel en risiko for at samme oppgave gjøres på flere nivåer – altså at det gjøres dobbeltarbeid. I tillegg kan flere administrative nivåer skape uklarhet med hensyn til hvem som har myndighet til å treffe beslutninger. Den administrative organiseringen av UiO har ligget relativt fast de siste 25 årene – til tross for at det i samme periode er blitt innført en rekke elektroniske datasystemer. Dersom man ser på utviklingen de siste 5 årene, har veksten i sentraladministrasjonen vært sterkere enn veksten i administrative stillinger på fakultetene og instituttene. Dette gir grunn til å vurdere om oppgavefordelingen mellom nivåene er optimal. Gevinstpotensial: Redusert dobbeltarbeid, klarere beslutningslinjer og en hensiktsmessig fordeling av administrative årsverk mellom sentraladministrasjonen og enhetene.

Plangruppen skal drøfte følgende temaer:

1. Oppgaver skal - om mulig - samles på færre administrative nivåer. (Ulike oppgaveområder kan løses på ulike nivåer.)
2. Om det er hensiktsmessig å desentralisere oppgaver og beslutningsmyndighet. Dette skal vurderes opp mot dagens oppgaver i sentraladministrasjonen. Disse oppgavene er:
  - a. strategisk støtte til universitetsledelsen,
  - b. faglig rådgivning og støtte til enhetene i spørsmål der det er hensiktsmessig å samle spisskompetanse i SA som for eksempel arbeidsrettslig kompetanse,
  - c. være klageinstans for beslutninger fattet ved fakulteter/museer/andre enheter
  - d. Følge opp lovpålagte oppgaver.

- e. Drifts- og utvikleroppgaver på vegne av enhetene der det er hensiktsmessig ut fra eksempelvis effektivitet eller forvaltningsmessige hensyn.
3. Kontroll- og rapportoppgaver skal reduseres, gjelder både systematiske og ad hoc. Selvpålagte kontrolloppgaver skal fases ut, dersom de ikke konkret kan begrunnes i behov for kvalitetskontroll godkjent av U-ledelsen.
4. Alle administrative IKT-systemer skal forvaltes på en likeartet måte – eksempelvis vedr. brukergruppe, endringsprosedyre og opplæring.

## Hovedoppgaver

### Plangruppen skal:

1. *Vurdere den overordnede organiseringen av administrasjonen både i SA og ved fakultetene/museene ved Universitetet i Oslo, med fokus på administrasjon innen ansvars og fagområdene til FA, STA, OPA, KA, USIT og ØPA.*
2. *Oppgavene skal fortrinnsvis kategoriseres etter artene; strategi, drift, service/rådgivning og kontroll/oppfølging. Hvert av de administrative fagområdene deles i kun 3-6 hovedområder/prosesser, slik at fokus ikke blir for detaljert og uoversiktlig.*
3. *Ha et overordnet ansvar for å vurdere mulige organisatoriske endringer som følge av de andre plangruppenes arbeid, også de problemstillingene som er knyttet til IT.*
4. *Vurdere økt grad av standardisering der dette anses som et egnet virkemiddel for å arbeide mer effektivt, eventuelt økt skreddersøm og flere lokale tilpassinger der det ansees nødvendig for å arbeide mer effektivt.*
5. *Gjennomføre en kartlegging og analyse av dagens administrative organisering, som et supplement til de kartlegginger som allerede er gjennomført. Kartleggingen skal synliggjøre hva som fungerer bra med dagens modell og hva som fungerer mindre bra. Det er viktig at berørte i organisasjonen blir konsultert i en slik kartlegging. Rapporten fra EiR er ett av bidragene til beskrivelsen av dagens situasjon.*
6. *Motivere for kontinuerlig utvikling og forbedring i UiOs administrative ledd.*

## Leveranser

### Hovedleveransene fra plangruppen vil være

1. *Et forslag til fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver mellom sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen. Forslaget skal inneholde beskrivelser av innhold i ansvar og myndighet, samt konsekvensvurdering av endringene med hensyn på grad av effektivisering, krav til offentlig forvaltning og endring av kvalitet.*

*Konsekvensvurdering må også foreligge i forhold til påvirkning på kultur, kommunikasjon og kompetansekrav.*

2. *Synliggjøring av hvordan gruppens forslag vil resultere i effektivisering i tråd med IHR-prosessen overordnede målsetting om 10-30 % effektiviseringsgevinst, samt bidra til økt tilfredshet med administrativ støtte.*
3. *En beskrivelse av hvordan berørte ansatte best kan medvirke med tanke på fremtidig utvikling og gjennomføring av endringer.*

#### Arbeidsform

I prosessen skal man sikre god fasilitering der alle nivåer blir hørt. Det etableres en koordineringsgruppe med plangruppeledere og IHR-direktør med formål å sikre kunnskapsoverføring mellom gruppene og gode samordnede løsninger.

Plangruppen skal organisere arbeidet i to faser:

- ***Fase 1: Lage et overordnet sett av definisjoner, også til bruk i de andre plangruppene***
- ***Fase 2: Ta opp i seg innspill fra de andre plangruppene og konkretisere og finne fram til en hensiktsmessig standardisering ut fra de forslag til rolledefinisjoner som spilles inn***

Plangruppen vurderer selv omfanget av bruk av undergrupper i det konkrete kartleggingsarbeidet, samt fremgangsmåte (work-shops, seminarer, nettverk, osv).

Den teoretiske forankringen til ulike alternative organisasjonsmodeller bør beskrives. Beskrivelsen av alternative organisasjonsmodeller må inneholde vurderinger av hvordan samhandling, kommunikasjon og kultur mellom nivåene blir påvirket. Erfaringene fra økonomiprojektet og personalrutineprosjektet er viktig input til videre kartlegging og arbeidsmåte.

Gruppen skal lage en plan for arbeidet. Denne skal drøftes av organisasjonene, og planen må spesielt synliggjøre hvordan de ansatte skal sikres medvirkning.

Plangruppen organiserer selv arbeidet innenfor et hensiktsmessig antall arbeidsgrupper.

Alle arbeidsgrupper skal ha en leder på minst 20 % tid, og det skal være en dokumentasjonsansvarlig på minst 20 % tid.

De ansatte skal sikres medvirkning i prosessen i henhold til avtaleverk og gjeldende praksis.

Plangruppen rapporterer til prosjektleder for IHR.

Det skal foreligge en overordnet framdriftsplan for arbeidet innen 1.11.2011.

Sammensetning av plangruppen



Plangruppens sammensetning er:

Anita Sandberg, leder

Ingar Pettersen

Ellen Dalen, hovedtillitsvalgt

Øvrige medlemmer oppnevnes som en del av den pågående planprosessen.

Ved oppnevning av ytterligere medlemmer forutsetter styret bred deltakelse fra fakulteter, institutter og studenter.

## *Vedlegg 2 - Nåsituasjonsbeskrivelse*

Fra: Arbeidsgruppe - Nåsituasjonsbeskrivelse

Dato: 21.03.2012

### **IHR: Roller og ansvar – nåsituasjonsbeskrivelse**

I UiOs langtidspan er det en overordnet ambisjon å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet. Et viktig premiss for å klare dette vil være å tilpasse administrasjon til målsettingen.

Arbeidsgruppens mål har vært å finne rotårsakene til ineffektivitet i administrasjonen som er med på å forhindre UiO i å realisere sine ambisjoner. Formålet har vært å beskrive disse fordomsfritt og saklig slik at dette skrevet kan bidra til å videreutvikle UiO som en lærende organisasjon basert på likeverd, respekt og åpenhet.

Arbeidsgruppen har etter beste evne prøvd å kartlegge eksisterende forestillinger, samt sette ord på disse. Sannhet er subjektiv og kontekstuell. Det er derfor sannsynlig at noen kjenner seg igjen i deler av fremstillingen men kanskje ikke hele.

For at ledelsesfunksjonene på alle nivåer skal kunne bidra til effektivitet kreves det en tydeliggjøring av roller og ansvar, slik at det er forutsigbart hvor og av hvem beslutninger treffes. Kartleggingen viser at det er uklarerheter knyttet til ansvar og myndighet; både til den enkelte lederrolle og mellom de forskjellige ledernivåene. Ansvar og myndighet er ikke tydelig plassert eller praktisert. Kartleggingen viser at uklar oppgavefordeling og ledelsesutøvelse i universitetsledelsen får ringvirkninger nedover i rekkene. Dette legger til rette for stort privat handlingsrom, privatiserte agendaer og fragmenterte beslutningsprosesser, i tillegg til ubalansert ledelse i de sentraladministrative avdelingene.

Kartleggingsarbeidet har vist at det foreligger en opplevelse av at endring er nødvendig, men at det utvilsomt er vanskelig å gjennomføre endringer i UiO som organisasjon. Endringskreftene er oftest eksternt motivert ved for eksempel større økonomiske nedskjæringer, eksterne myndighetspålagte krav eller lovendringer. I forlengelsen av dette perspektivet er det arbeidsgruppens forhåpning at denne kartleggingen vil kunne bidra til ønsket endring. Det vil være nødvendig å etablere en felles forståelse for at endring er nødvendig. Ved en slik etablering vil forholdene kunne bli lagt til rette for en effektiv administrasjon som samtidig gir profesjonell støtte til primærvirksomheten.

#### **Mandatets avgrensning**

Universitetsdemokrati og medbestemmelse er grunnlaget i UiOs organisasjonskultur. Det er lagt til grunn at fakultetene har – og ønsker å ha – en stor grad av autonomi. Universitetet er mangfoldig i sin natur. Dersom administrasjon, arbeidsoppgaver og organisering i stor grad strømlinjeformes er det avgjørende at universitetets særpreg og faglige diversitet ikke utfordres i alt for stor grad. Det vil alltid være behov for tilpasninger, men det står ikke i konflikt med å lage definisjoner på hvor vi skal og hvor vi ikke skal være like og samordnede på det administrative planet.

Arbeidsgruppen har blitt bedt om å beskrive de 5 – 7 viktigste **hindre** for mer effektiv administrasjon og drift. «Hindrene» skal i størst mulig grad være «rotårsaker». Beskrivelsen av hindrene kan være

knyttet til kultur, kommunikasjon, styringssystem, regelverk (internt bestemt), kompetanse, arbeidsdeling og arbeidsmetoder. Arbeidsgruppen har i sin avgrensning hatt fokus på følgende lederroller; fagdirektører, fakultetsdirektører, instituttledere og kontorsjefer.

I arbeidet med å beskrive nåtilstanden har arbeidsgruppen testet påstander om ineffektivitet på tre ansattgrupper hhv.: a) administrative ledere, b) direktørnettverket og c) vitenskapelig ansatte (flesteparten i lederstillinger). I workshops har administrative ledere og direktørnettverket blitt oppfordret til å kommentere og korrigere arbeidsgruppens påstander og komme med supplerende påstander de mener har større relevans. I tillegg ble tjenestemannsorganisasjonene invitert til en tilsvarende workshop. Den avtalte workshopen ble avlyst av tjenestemannsorganisasjonene og disse ønsket å komme med skriftlig innspill. Innspillet ligger vedlagt. Et utvalg vitenskapelig ansatte ble dybdeintervjuet i semistrukturerte intervjuer.

I innhenting av data har følgende aktiviteter blitt gjennomført:

- Initierende workshop i arbeidsgruppen; definisjon av nedslagsfelt
- Arbeidsgruppemøter; løpende oppdatering av påstandlisten og videre metodikk
- Workshop i direktørnettverket; dreining og verifisering av påstandlisten inklusive innhenting av eksempler
- Workshop i kontorsjefsnettverket; dreining og verifisering av hypoteselisten inklusive innhenting av eksempler
- Mottak av skriftlig innspill fra tjenestemannsorganisasjonene
- Semi-strukturerte intervjuer med vitenskapelig ansatte, nåværende eller tidligere ledere
- Bearbeiding av de innhentede data

## **Underlagsmateriale**

Arbeidsgruppen har lagt ved følgende underlagsmateriale:

- 1) Bearbeidet påstandsliste etter innspill fra workshops og intervjuer
- 2) Beskrivelse av UiOs ledelses og styringsmodell
- 3) Forslag til differensiering av administrative oppgaver
- 4) Samlet oversikt over styringsorganer, råd, faste utvalg, komitéer, og andre faste fora ved UiO
- 5) Oversikt over potensielle valg som UiO kan ha i løpet av en 4-års periode
- 6) Invitasjon, avbud og innspill fra tjenestemannsorganisasjonene
- 7) Oversikt over deltakere i arbeidsgruppen

I den vedlagte påstandslisten vil årsaker og symptomer være listet opp. Påstandslisten skal ses på som en stor del av arbeidsgruppens leveranse.

## **Rotårsaker**

Materialet har dannet grunnlag for at arbeidsgruppen har definert fem rotårsaker. Rotårsakene er de underliggende faktorer som resulterer i negativ innvirkning på effektiviteten ved UiO. Ønsket har vært å gi et grunnlag for å avgjøre hva som kan og bør korrigeres uten at det går på bekostning av UiOs egenart og grunnleggende verdier. Rotårsakene er følgende:

1. *Ledelseskultur under utvikling*
2. *Lav og ulik organisasjonsforståelse*
3. *Manglende tillit*
4. *Sammenblanding av drift og strategi*
5. *Uavklart forhold til betydning og konsekvens av organisasjonens størrelse og heterogenitet*

Arbeidsgruppen er på det rene med at fremstillingen fremstår som utpreget negativ. Formuleringene er valgt fordi det er viktig å få frem synlige poenger, da respondentene har gitt uttrykk for at det er viktig å 'kalle en spade en spade'. I materialet fremkommer det også positive betraktninger. Disse er i liten grad utdypet da det ikke er definert inn i mandatet.

I mandatet er arbeidsgruppen bedt om gi en beskrivelse av de viktigste hovedprosessene i fagavdelingene i sentraladministrasjonen. Arbeidsgruppen har foretatt en kartlegging men datakvaliteten samlet er for lav for at det er mulig å trekke konklusjoner. Det er derfor arbeidsgruppens anbefaling at denne kartleggingen blir gjort grundigere som en videreføring av denne rapporten i lys av de funn som er gjort.

## **Rotårsaker**

### **1. Ledelseskultur under utvikling**

Ledelseskulturen ved UiO har gjennomgått dramatiske endringer de siste fem til ti årene. Det er nå en høyere grad av bevissthet rundt hva det innebærer å være leder, hvordan utøvelsen best ivaretas og hva som er det juridiske grunnlaget for utøvelse av ledelse. Til tross for en meget positiv utvikling i de senere år ser arbeidsgruppen at det er grunnlag for å peke på at det fortsatt er en vei igjen å gå.

#### **a) Det er få sanksjoner ved ledelsesunntatelser.**

Eksempel: Dårlig ledelse blir ikke tatt tak i. En dårlig leder blir aldri avsatt ved UiO. Andre ansatte må ta ansvar og ordne situasjonen, eller det forventes det at problemet forsvinner med tid. Særlig viser dette seg ved nødvendige endringsprosesser.

#### **b) Styringsretten praktiseres i liten grad.** Ved motstand avstår ledere ofte fra å ta en beslutning.

Eksempel: Om en leder, mot formodning velger å bruke styringsretten er opplevelsen at man ikke får tilstrekkelig støtte personalfaglig, juridisk og økonomisk.

Eksempel: Alderspensjonering oppleves som eneste dimensjonerende faktor.

#### **c) Manglende opplæring og oppfølging**

Eksempel: Det er ikke et strukturert opplæringstilbud ved interne opprykk til kontorsjefer innen økonomi, personal etc. , - forvaltningsområder som er avgjørende for å gjøre en god og lovlydig jobb og ha trygghet i forhold til egne beslutninger.

**d) Mange uformelle ledere/beslutningstakere.**

Eksempel: Manglende gjennomsiktighet ved at beslutninger tas av innflytelsesrike personer, på alle nivåer, utenfor de besluttende fora.

**e) Uklare ansvars- og rollebeskrivelser**

Eksempel: De fleste av fagdirektørene mangler i dag en beskrivelse av ansvar, rolle og myndighet. Det er ikke gjort forsøk på å beskrive ansvar og myndighet, til tross for UiO styrets vedtakssak 5 02/9301.

Eksempel: Det er uklart om fagdirektørene har instruksjonsmyndighet overfor fakultetene, og hvordan dette eventuelt skal utøves. På fakultetene er det også usikkerhet knyttet til om andre ledere enn dekan på fakultetet har instruksjonsmyndighet overfor ansatte på instituttnivå.

Eksempel: Det er uklart hvem i Universitetsledelsen som gjør hva og hvem som har ansvar for hvilket område

**f) Det er ikke tilstrekkelig heterogenitet i sammensetningen av kompetanseprofiler i organisasjonen.**

Eksempel: Det er liten tradisjon for å ansette personer utenfra.

Eksempel: Ansatte rekrutteres med samme kompetanse og personlighetsprofil som allerede eksisterende ansatte eller sosialiseres inn i den samme administrative kulturen etter en tid.

## **Lav og ulik organisasjonsforståelse**

Grenseflaten mellom krav og forventinger om felles praksis for alle enheter ved UiO på den ene siden, og enhetenes faglige autonomi på den andre siden, er ofte uklar. Dette gir seg uttrykk i:

**g) Manglende forståelse for de ulike nivåenes prioriteringer og fokus**

Prioriterings-, utviklings- og koordineringsarbeidet skjer i en sentral fagavdeling, mens selve implementeringen skjer i hele organisasjonen. Det er ofte langt fra det instituttnivået definerer som sine primæroppgaver.

Eksempel: Implementering av nye nettsider.

(Til dels vellykket)eksempel: Innføring av nytt innkjøpssystem. Involvering av brukernivået førte til at implementeringen tok lang tid, men mange av barnesykdømmene var fjernet etter at pilot var gjennomført.

- h) Manglende felles referanserammer og stor avstand mellom grunnenheter og sentraladministrasjon. Det skaper en ond selvforsterkende sirkel og en kultur preget av "oss" og "dem".**

Eksempel: HR-portalene. Instituttnivåets ansatte har ikke blitt informert om de lovpålagte kravene som implementeringen begrunnes i.

Eksempel: Sentraladministrasjonen innehar alle roller i HR-portalens livsløp: beslutningspremisser, systemutvikling, funksjonalitet, opplæring, brukermedvirkning, implementering, drift og forbedring.

- i) Lav grad av brukerorientering.**

Eksempel: Instituttledere får ikke riktig mengde informasjon, eller informasjon av god nok kvalitet til å kunne bruke økonomi som et styringsverktøy uten utstrakt grad av lokale tilpassinger.

- j) Krysspress mellom ivaretagelse av enhetenes autonomi og UiOs overordnede planer.**

Eksempel: Ildsjeler på instituttnivå setter en egen agenda som er i målkonflikt med overordnede strategier.

- k) Ikke tilrettelagt for samhandling på tvers av fakultetene og vertikalt.**

Eksempel: Det finnes ikke gode nok systemer for bytte av person-resurser mellom enhetene – uavhengig av perspektiv som kan legges til grunn for eksempel karriereløp, planlagt kompetansebygging, og overtallighet.

- l) Spisskompetanse utnyttes ikke til det beste for fellesskapet.**

Eksempel: UiO samlet sett sitter på bred kompetanse innen tunge personalsaker. Det er ikke lagt til rette for at andre kan trekke veksler på eller få opplæring av disse.

## **Manglende tillit**

Graden av tillit mellom de administrative nivåene og fagavdelingene i mellom er varierende, og lojaliteten går i ulike retninger:

- m) Kontroll og rapportering**

Eksempel: Enheter i SA ber om innrapportering av data for å sikre seg datakvalitet eller for å unngå å bruke av egen tid til innsamling og analyse.

Eksempel: Enheter i SA stoler ikke på saksbehandlere på enhetene og overprøver enkeltoppgaver i stedet for å ta stikkprøver.

- n) Ulike retninger av lojalitet på ulike nivåer**

Eksempel: Rapporteringssystemene er tilpasset for å levere data til KD fremfor å ivareta enhetenes behov.

Eksempel: Uklarhet knyttet til ansvar og myndighet samt mange uformelle ledere bidrar til ulike retninger av lojalitet.

**o) Negative erfaringer fra tidligere år bidrar til usikkerhet**

Eksempel: Manglende planmessighet ved at en ny leder enkelt kan forandre strategien til tidligere ledere/styrer uten konsekvens eller begrunnelse.

Eksempel: Fagforeningene beskrives som en uutnyttet ressurs fordi det i varierende grad utøves tillitsfullt samspill. På lokalt nivå beskrives samspillet oftest som godt, men på sentralt nivå fremstår det som uhensiktsmessige og lite konstruktive isfronter.

Eksempel: Det oppleves at manglende personalledelse over tid bidrar til resignasjon og liten tro på endring..

**p) Ulike svar fra ulike saksbehandlere i samme avdeling bidrar til usikkerhet**

Eksempel: Ulike svar på hva som er god nok saksbehandling i for eksempel en tung personalsak

Eksempel: Ulike svar på hva som er riktig tolkning av en intern retningslinje avhengig av hvem du spør.

**q) Liten kultur for positive og negative tilbakemeldinger**

Eksempel: En ansatt kan, hvis vedkommende er uheldig, gå årevis uten hverken positiv forsterking eller korreksjon på uønskede handlinger eller adferd. Dette gjelder også ledere.

### **Sammenblanding av drift og strategi**

Styrings- og beslutningsstrukturene ved UiO er komplekse. Per i dag er det sammenblandet hva som er nødvendige overordnede beslutninger med konsekvenser for helheten, og hva som er utførelsen og forvaltningen av disse i daglig drift. De samme personene skal løse avgrensede driftsoppgaver samtidig som de skal utarbeide langsiktige strategier og målsettinger for UiO som helhet. Mangel på helhetlig tilnærming vanskeliggjør kvalitetsheving og resursinnsparing:

**r) Saksbehandling skjer på alle nivåer**

Eksempel: Alle administrativt må bruke Ephorte uten at det er gjort en vurdering om det er hensiktsmessig ut fra saksbehandlerens oppgaver.

Eksempel: Personer som er ansatt til å jobbe strategisk blir sakte men sikkert tvunget inn i mer driftsrettede oppgaver uten planmessig forankring.

**s) Uavklarte roller for fagdirektører – både for direktørene selv og for resten av organisasjonen**

Eksempel: I hvor stor grad kan en fagdirektør pålegge enhetene endringer, og i hvor stor grad er dette forankret i driftsperspektiv fremfor langsiktige strategiske løsninger.

- t) **«Administrativ frihet» - i form av at administrasjonen kan utfordre faglige prioriteringer.** Administrativt personale har en tendens til å "imitere" vitenskapelig ansatte i arbeidsform. Dette skaper ineffektivitet fordi det nødvendigvis må være forskjell på vitenskapelig arbeidsform og administrativ arbeidsform. Eksempel: Personlige agendaer eller interesseområder overstyrer de strategiske prioriteringene

Eksempel: Skriver langt og omstendelig med høyt presisjonsnivå (Ikke "godt nok er best") i steden for å finne "det gode kompromiss".

Eksempel: Søker forankring for beslutninger ved å ha dem opp i flere fora som minner om behandling i kollegiale organer.

### **Det er ikke tatt stilling til hvilken betydning og hvilke konsekvenser organisasjonens størrelse og heterogenitet gir**

UiO er en stor organisasjon med et stort spenn og kompleksitet. Heterogeniteten er mer omfattende enn de fleste andre virksomheter.

- u) **Silo-organisering – lav samhandling mellom de ulike forvaltningsområdene**  
Eksempel: Universitetsdirektørens ledergruppe fremstår ikke samkjørt. Den enkelte fagdirektør fremmer sitt eget forvaltningsområde og egen avdeling.

Eksempel: Ledere på instituttnivå melder om at avstanden til sentraladministrasjonen er lang særlig når man ønsker å finne en løsning på problemer som strekker seg over flere fagområder. For eksempel ses lønn og økonomi i sammenheng på lokalt nivå.

- v) **Det er ikke avklart hvor i organisasjonen det er hensiktsmessig at administrative løsninger og kompetanse er likeartet, og hvor det bør være ulikt av hensyn til virksomhetens egenart og størrelse.** Hvor er det grunnlag for standardisering og hvor tilpassede løsninger skal etterstrebese? Hvor er det behov for generalister og hvor skal spesialistkompetanse plasseres?  
Eksempel: Kontorsjefer er ofte generalister. Hvis de ønsker svar på et problem er det ofte slik at de må ringe til flere saksbehandlere, som er spesialister, for å få ulike svar for å deretter lage en analyse og finne frem til riktig svar.

Eksempel: Det lages felles maler for hele UiO innen økonomi. Malene blir derfor komplekse, må ta hensyn til for mange ulikheter, og derved vanskelig å bruke i praksis. Mange enheter utvikler egne rapporter.



Eksempel: Det at enhetene er av ulik størrelse, og et institutt kan være større enn ett fakultet, får ofte ingen konsekvenser i tilnærmingen.

## Vedlegg 3 - Beslutningsstruktur ved UiO

Notat til arbeidsgruppe «nåsituasjon» under «Roller og ansvar»9. januar 2012

### Formell beslutningsstruktur og prinsipper for delegering ved UiO

Det er dokumentert en del uklar rolle- og ansvarsfordeling mellom de som forvalter myndighet ved UiO, og det kan tilsi behov for presisering av formell beslutningsstruktur og delegeringsprinsipper.

All myndighet ved UiO er som utgangspunkt forankret hos universitetsstyret. Universitetslovens § 9-1 nr 2 slår fast at«*Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar*».

Ved delegering må fullmakter overføres i tråd med den hierarkiske styringspyramiden, dvs til direkte underordnede ledd. Den som får delegert fullmakt opptre på vegne av den som delegerer, og er dermed underlagt instruksjonsmyndighet og har rapporteringsansvar i forhold til delegerende instans.

Universitetsstyret kan delegere myndighet til styrene på fakultets/museumsnivå, og har i utstrakt grad gjort det gjennom UiOs vedtatte normalregler. Videredelegering fra fakultære styringsorgan kan skje til kollegiale organer på grunnenhetsnivå, blant annet gjennom fakultetenes/museenes lokale administrasjonsreglement. At myndighet delegeres til fakultetsstyret, og evt videre til underliggende ledd, beskjærer imidlertid ikke universitetsstyrets ansvar. Hvis eksempelvis en grunnenhet handler på tvers av myndighetenes styringspremisser kan universitetsstyret som UiOs øverste organ stilles til ansvar, jf uhl § 9-1 nr 2. Underliggende ledd som får delegert myndighet er dermed forpliktet til å sikre at saksbehandling og beslutninger skjer innenfor gjeldende rammevilkår.

Delegering fra kollegiale styringsorgan kan også skje til enhetens/nivåets øverste linjeledelse. På sentralt nivå ved UiO er det to styringslinjer, representert ved henholdsvis rektor som særlig har ansvar i faglige spørsmål og universitetsdirektøren i økonomisk-administrative spørsmål. På underliggende nivåer har vi derimot en enhetlig lederakse representert ved dekan/museumsdirektør og instituttleder, som har både faglig og administrativt ansvar integrert i sin portefølje.

Ansvarsområder knyttet til enhetlig ledelse er definert i UiOs «Veiledende kompetansekrav for dekan og instituttleder» og i UiOs normalregler for fakulteter, institutter og museene. All myndighet ved fakultetet som ikke uttrykkelig er lagt til fakultetsstyret eller overordnet instans er formelt forankret hos dekan. Dekanen er på vegne av fakultetsstyret ansvarlig for forvaltning av virksomheten og har formelt et kontrollspenn som omfatter fakultetets totale aktiviteter. Dekanfunksjonen skal imidlertid primært ivareta ”de store linjene”, ansvar av mer overordnet, strategisk karakter. Operativ ledelse av lokalmiljøer delegeres til instituttleder som innen sin enhet har formelt ansvar for både faglig og strategisk -, personal- og økonomisk-administrativ ledelse.

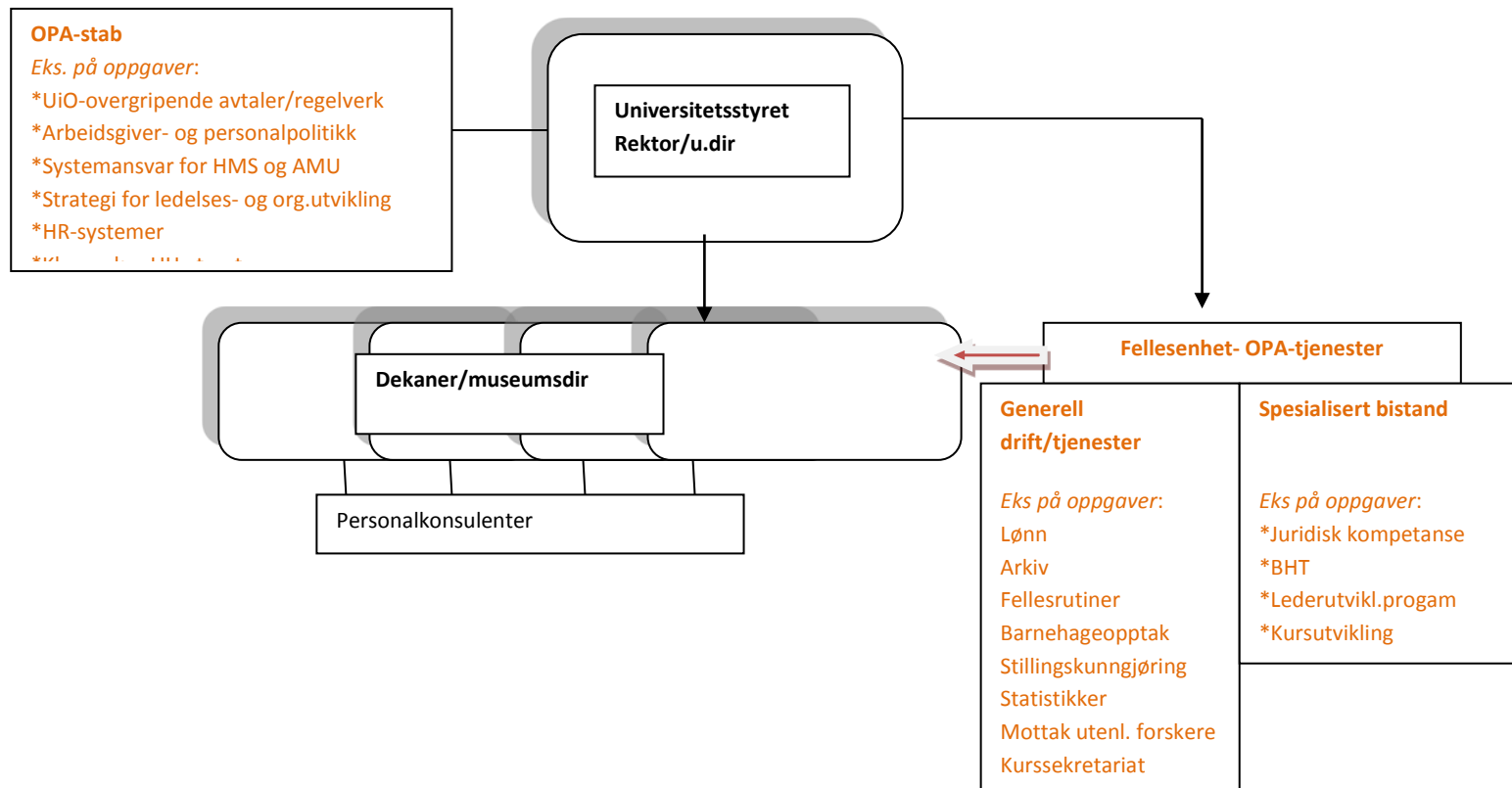
Enhetlig leder bistås av administrative ledere, dvs fakultetsdirektør og kontorsjef. De er direkte underlagt hhv dekan og instituttleder, og kan få overført fullmakter knyttet til administrative oppgaver. Samarbeidet mellom den enhetlige lederaksen og administrasjonen vil i stor grad være preget av tett integrering, men effektiv samhandling forutsetter operativ funksjonsdeling og innbyrdes presisering av fullmaktsforhold. Administrativ leder kan defineres som ”forvalter” av støttetjenester, med operativt ansvar for teknisk-administrative tjenester, og for at dekan/instituttleder, ansatte, brukere og samarbeidspartnere tilbys relevant bistand innen slike områder. Videre skal administrativ leder påse at virksomhet utøves i samsvar med lover, avtaler og retningslinjer gitt av overordnet myndighet.

## Vedlegg 4 – Illustrasjon på konsekvenser av modell 1 og 3

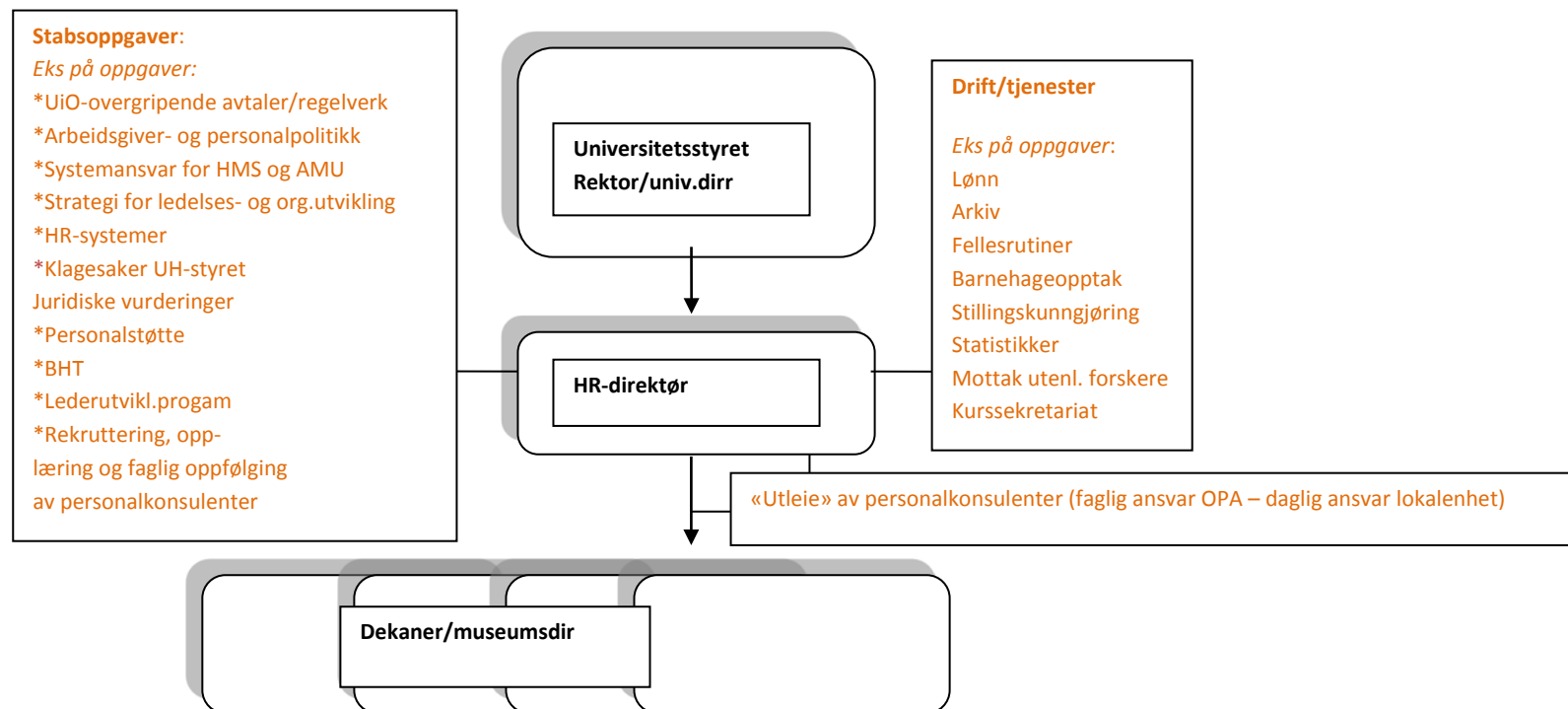
### Reorganisering av Organisasjons- og personalavdelingen

Merknad: Uavhengig av modell vil en del HR-oppgaver inngå som del av den enkelte linjeleders portefølje. Det gjelder eksempelvis HMS-relaterte oppgaver, sykefraværsoppfølging m.m

### Modell 1 – Sterkere grad av selvstyre for lokale enheter



## Modell 3 – Styrking av sentraladministrasjon



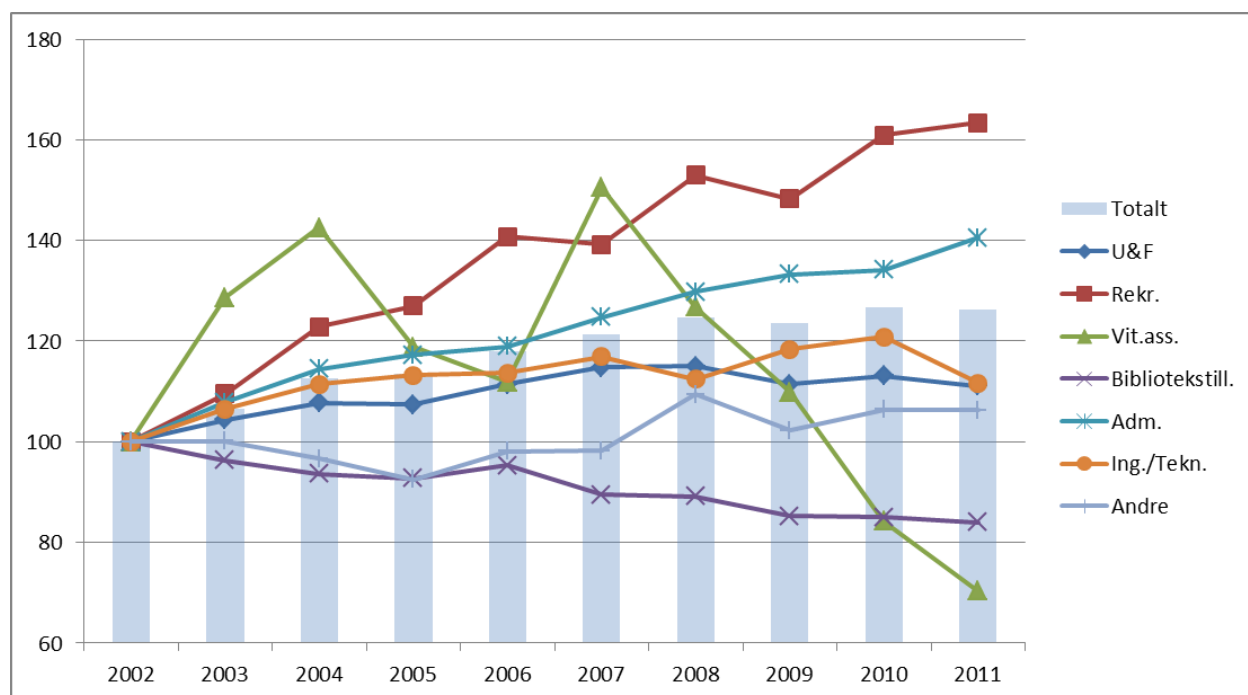
## Vedlegg 5 - Utvikling i årsverk ved UiO

DBH-tall

Utvikling 2002-2011 Ulike stillingsgrupper v/UiO, all finansiering

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
U&F	1 483	1 549	1 598	1 593	1 653	1 703	1 705	1 653	1 678	1 648
Rekr.	916	1 003	1 125	1 163	1 289	1 275	1 402	1 358	1 474	1 497
Vit.ass.	101	130	144	120	113	152	128	111	85	71
Biblietekstill.	125	120	117	116	119	112	111	106	106	105
Adm.	1 111	1 198	1 272	1 303	1 321	1 386	1 441	1 480	1 491	1 561
Ing./Tekn.	758	808	845	858	862	886	853	898	916	847
Andre	273	273	263	252	267	268	298	279	290	290
Totalt	4 766	5 080	5 364	5 405	5 624	5 781	5 939	5 885	6 040	6 017

Prosentvis utvikling:



## Vedlegg 6 - Årsverk sentraladministrasjonen

DBH-tall

<b>Oversikt pr 01/05_2012</b>				
<b>Avdeling i SA</b>	<b>Ant. hoder</b>	<b>Årsv Fast</b>	<b>Årsv Midl.</b>	<b>Årsverk totalt</b>
EIR	4	4,0	0,0	4,0
FA	37	32,5	3,0	35,5
KA	28	25,6	1,0	26,6
OPA	108	90,1	6,5	96,6
STA	99	81,0	11,2	92,2
TA	236	218,5	9,8	228,3
U-dir	15	11,4	1,0	12,4
USIT	250	226,8	13,3	240,1
ØPA	74	69,5	2,5	72,0
<b>Totalsum</b>	<b>851</b>	<b>759,3</b>	<b>48,3</b>	<b>807,6</b>

### Merknad:

Tallene inkluderer en del ansatte som ikke uten videre omfattes av målgrupper for IHR, som eksempelvis lærlinger, tillitsvalgte, studentrepresentanter, styremedlemmer og lignende. De fleste av disse inngår i OPAs årsverksmasse

## ***Vedlegg 7- Deltakere i arbeidsgrupper***

### **Deltakere i arbeidsgrupper under plangruppen «Roller og ansvar»**

#### **Arbeidsgruppe 1 – Målbilde**

Anita Sandberg, HR-direktør (leder)  
Peter Maassen, professor  
Trond Schumacher, instituttleder  
Inger-Ann Faye, ass. fakultetsdirektør  
Eva Mjelde, kontorsjef  
Bjørn Haugstad, forskningsdirektør  
Ole Martin Nodenes , tillitsvalgt  
Anne Ma Eide, fakultetsdirektør  
Wenche Hanneborg, rådgiver

#### **Arbeidsgruppe 2 – Nåsituasjonsanalyse**

Jenny Nornes, prosjektleder (leder)  
Sissi Valmot, OU-konsulent  
Marianne Mancini , øk.direktør  
Jan Halvor Undlien, kontorsjef  
Leif Jensen, ass fak.dir  
Astrid Waaler-Kaas, kontorsjef  
Wenche Hanneborg, rådgiver

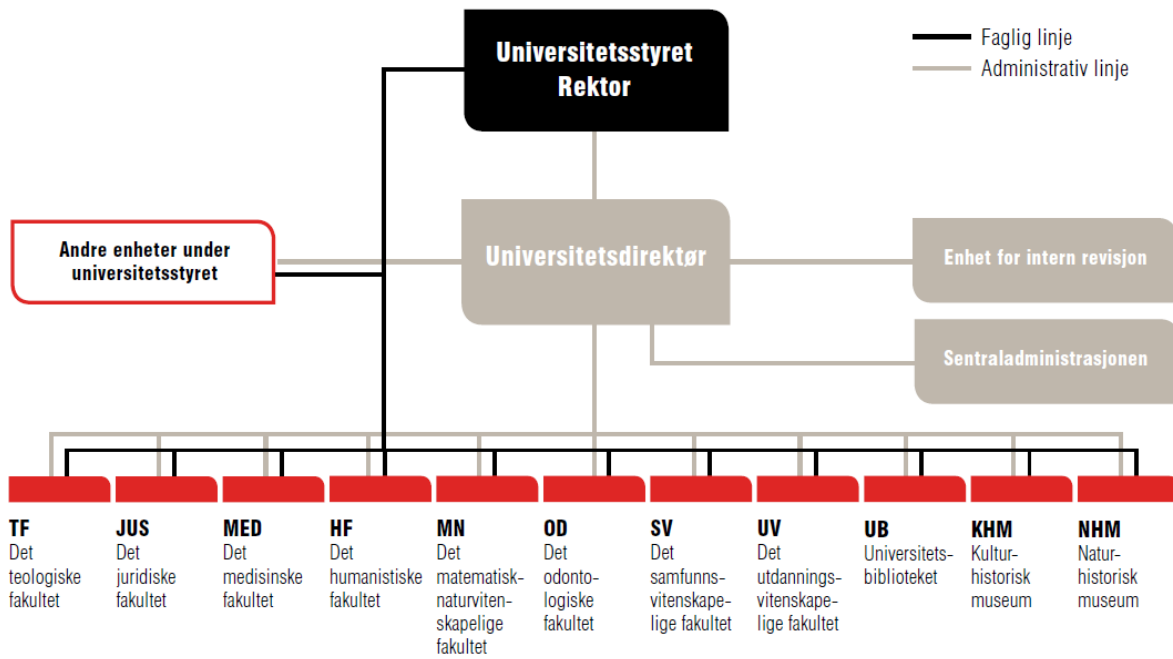
#### **Arbeidsgruppe 3 – Løsningsalternativer**

Jenny Nornes, prosjektleder (leder)  
Wenche Hanneborg , rådgiver  
Leif Jensen , fakultetsdirektør  
Astrid Waaler Kaas, kontorsjef  
Bård Kjos, fakultetsdirektør  
Ragnar Lie , seniorrådgiver  
Ragnhild Hennum , viserektor

Dokumentarist i arbeidsgruppe 2 og 3 har vært Kent Inge Grødem, student

**Plangruppen retter en stor takk til alle deltakere for innsatsen i prosessen**

## Vedlegg 8 – UiOs organisasjonskart





Til:

Dato: 18.06.12  
Saksnr.: 2010/14196

## Høringsdokument

### IHR: Forslag til organisering og standardisering av UiOs IT-virksomhet

I forbindelse med prosjektet Internt handlingsrom (IHR) har det vært nedsatt to grupper under plangruppen for administrativ IT som har fremlagt forslag til organisering og standardisering av UiOs IT-virksomhet (prosjekt: lokal – sentral IT). Arbeidet var tidligere organisert som et prosjekt direkte under ledelse av USIT med egen styringsgruppe, men ble ved årsskiftet 2011/2012 lagt til plangruppen for administrativ IT.

I de gruppene som har arbeidet med lokal sentral har det vært representanter fra USIT, seksjon for utdannings- og forskningsstøtte, gruppe for digitale medier i læring, samt gruppe for lokal støtte, Medisinsk fakultet, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Det humanetiske fakultet, Utdanningsvitenskaplig fakultet, Det humanetiske fakultet og fellesrepresentant for hovedtillitsvalgte.

Etter plangruppens syn har arbeidsgruppen gjennomført en grundig kartlegging og har hatt god dialog med IT-miljøene på fakultetene.

IT-virksomheten ved UiO bygger på en desentralisert modell med IT-støtte i form av lokal IT ved grunnenhetene og med en sterkt IT-organisasjon ved USIT. Plangruppen mener dette er en velegnet modell for UiO og at denne modellen bør videreutvikles.

I sin rapport uttaler plangruppen i denne sammenheng:

*”For å styrke og forbedre den distribuerte IT-organisasjonen og IT-virksomheten og sikre at brukernes og universitetets behov ivaretas best mulig, er det påkrevet å gjennomføre tiltak som klarlegger hvordan rammene for dette kan utvikles og tilpasses”.*

I rapporten fra plangruppen fremlegges det konkrete forslag til tiltak for å standardisering innenfor tre områder:

- Organisering
- Prosesser og praksis
- Tjenester og teknikk



**Universitetsdirektøren**  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 9. et.,  
Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 40  
Telefaks: 22 85 44 42  
postmottak@admin.uio.no  
www.uio.no

Det vises til rapporten fra plangruppen.

Universitetsdirektøren ønsker tilbakemeldinger fra høringsinstansene på plangruppens forslag til standardisering innenfor UiOs IT-virksomhet og ber dessuten om tilbakemelding på de konkrete forslag som er fremsatt i rapporten.

Vi ber om at høringsuttalelser er oss i hende innen 21. september 2012.

Med hilsen

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen  
Prosjektdirektør

---

Vedlegg:

1. Rapport fra plangruppen for administrativ IT: «Forslag til organisering av UiOs IT-virksomhet».

IHR-prosjektet

**Forslag til  
organisering og standardisering av UiOs  
IT-virksomhet**

Rapport fra plangruppe IHR administrative IT-systemer

15. juni 2012

---

## ***Sammendrag***

Universitetet har gjennom et par tiår hatt en distribuert IT-virksomhet med IT-støtte i form av lokal IT ved grunnenhetene og med en sterk sentral IT-organisasjon ved USIT. Brukerundersøkelser gjennom mange år, prosjektet “Lokal-sentral IT” og andre vurderinger viser at universitetet gjennomgående har gode IT-tjenester med høy brukertilfredshet. Samtidig har det vært påpekt mangler knyttet til manglende samkjøring av de store administrative systemene og lav brukervennlighet og brukeropplevelse for enkelte tjenester og systemer.

For å sikre tett kontakt med brukerne er det vesentlig å videreføre organiseringen med lokale IT-enheter på fakultets- og instituttnivå som sikrer tett kontakt med brukerne og med en sterk sentral enhet som ivaretar fellesoppgaver og fellestjenester og opplegg for gode standarder for den samlede IT-virksomheten. Denne organiseringen gir god tilpassing av virksomheten til brukernes behov, samtidig som det gir effektiv bruk av IT-organisasjonens samlede kompetanse og ressurser.

Gjennom plangruppe for administrativ IT er det utviklet et system for systemeierskap og et veikart for administrativ IT er under utvikling. Begge disse tiltakene vil over tid gi gode resultater med mer brukervennlige systemer som er bedre tilpasset universitetets behov. I tillegg har USIT gjennom konkrete tiltak forbedret brukergrensesnittet for flere av de administrative IT-systemene. Nærmere redegjørelse for nevnte tiltak fremgår av hjemmesiden for IHR-prosjektet. For mer detaljert informasjon vises det til fremlagt styresak 27. januar 2012 og til utredninger og notater som er lenket til hjemmesiden for IHR. [LENKE](#)

For å styrke og forbedre den distribuerte IT-organisasjonen og IT-virksomheten og sikre at brukernes og universitetets behov ivaretas best mulig, er det påkrevet å gjennomføre tiltak som klarlegger rammene for dette kan utvikles og tilpasses innenfor. I notatet foreslås det flere tiltak innenfor tre områder:

- Organisering
- Prosesser og praksis
- Tjenester og teknikk

## ***Innledning***

Universitetets IT-virksomhet har vokst dramatisk i både utbredelse og anvendelse de siste par tiårene. IT er ikke lenger bare snakk om drift og leveranser av tjenester, IT inngår som en vesentlig del i utviklingen av universitetets prosesser og virksomhet og gir universitetet nye muligheter og evner i arbeidet med å nå sine mål. For å kunne løse sine oppgaver må universitetet bygge videre på dagens IT-organisasjon slik at den effektivt kan bidra til at endringer i brukernes og universitetets behov blir ivaretatt gjennom effektive, brukervennlige og framtidsrettete IT-løsninger, utviklet innenfor en distribuert organisasjon.

Arbeidet i USITs prosjekt “Lokal-sentral IT” og konklusjonene i prosjektets diskusjonsrapport “Organisering, koordinering og samhandling i universitetets IT-virksomhet” viser at det er gevinster å hente på målrettete tiltak knyttet til styring,

organisering, koordinering og samhandling i IT-virksomheten. Dette er gevinster som kan tas ut i bedre og mer effektiv IT og en IT-virksomhet som bedre støtter opp under og bidrar til utviklingen av universitetets forsknings- og utdanningsvirksomhet og tekniske og administrative støttetjenester. Å ta ut disse gevinstene krever at universitetet gjennomfører tiltak for å standardisere organisasjon, prosesser og tjenester.

For å maksimere gevinstene er det nødvendig å gjøre to ting. På den ene siden må det utformes en standard, en modell eller mal for hvordan vi i utgangspunktet løser en oppgave. På den andre siden må gjennomføringen av dette tilpasses de konkrete lokale omgivelsene, – brukerbehov, bruksmønster, foretatte investeringer, tilgjengelig kompetanse, ressurser og andre rammebetingelser, herunder den lokale IT-organisasjonen. Denne tilpassingen må skje uten å svekke intensjonen ved å redusere gevinstene av tiltaket.

Dette notatet foreslår å sette i gang målrettet arbeid på to områder:

1. Etablere et omforent og tydelig grunnlag for beslutninger på IT-området og en gjennomiktig og forutsigbar beslutningsprosess
2. Sette i verk konkrete tiltak for å videreutvikle rammene for universitetets framtidige IT-virksomhet på tre områder:
  - Organisering
  - Prosesser og praksis
  - Tjenester og teknikk

## **1: Beslutninger og beslutningsprosess**

En forutsetning for en vellykket gjennomføring og gevinstrealisering på de nevnte områdene av IT-virksomheten er et omforent grunnlag for beslutninger og en tydelig og sporbar beslutningsprosess. Notatet oppsummerer i denne sammenheng tiltak knyttet til:

- Oppfølging av lov- og regelverk, forskrifter og offentlige pålegg på området
- Klargjøring av strategisk grunnlag for IT-virksomheten ved Universitetet i Oslo
- Utforming av nytt IT-reglement for Universitetet i Oslo
- Oppfølging av IT-sikkerhetskatalog for Universitetet i Oslo
- Utforming av arkitektur og integrasjonsrammeverk
- Utarbeiding av en IT-tjenestekatalog
- Klargjøring av IT-direktørens rolle, ansvar og oppgaver som daglig leder av USIT og fagdirektør for IT
- Klargjøring av grensesnittet mellom IT-direktør og lokal IT-organisasjon

Her foreslås det tre tiltak til oppfølging:

- IT-direktøren utarbeider forslag til strategi for universitetets IT-virksomhet, nytt IT-reglement og oppdatering av retningslinjene i IT-sikkerhetskatalogen og legger fram forslag til behandling av disse sakene for universitetsdirektøren
- IT-direktøren utarbeider forslag til retningslinjer for arkitektur og integrasjonsrammeverk, samt versjon 1.0 av IT-tjenestekatalog
- IT-direktørens rolle, ansvar og oppgaver avklares som del av oppfølgingen av IHR-plangruppe for roller og ansvar

## 2: Rammer for IT-virksomheten

I tillegg til å rydde i beslutninger er utgangspunktet å videreutvikle IT-virksomheten ved å rydde i organisasjon, prosesser og tjenester. Når det gjelder tjenester og teknikk foreslås det ikke nye tiltak utover etableringen av en tjenestekatalog for hele IT-virksomheten. På det området er hovedsaken å videreføre og tydeliggjøre eksisterende praksis.

For å styrke og videreutvikle den desentrale IT-organisasjonen ved fakulteter og institutter skisserer notatet flere konkrete tiltak på områdene organisasjon, prosesser og praksis :

- **Organisasjon:**

For å sikre god kommunikasjon med tydelige grensesnitt mellom lokal IT og USIT er det viktig å lage en modell der USIT har ett hovedkontaktpunkt og at enhetene har avklarte kontaktpunkter mot USIT. I denne sammenheng foreslås følgende tiltak:

- Etablering av en modell for styringsstruktur for IT på fakulteter og andre enheter, inkludert:
  - Etablering av fakultær IT-leder med beskrivelse av ansvar og oppgaver knyttet til denne rollen
  - Beskrivelse av stillingen som lokal IT-tilsatt
- Formalisere samhandlingen mellom fakultetene og USIT:
  - Etablering av et IT-ledernettsverk som rådgivende for IT-direktøren
  - Organisering av en funksjon på USIT med ansvar for koordinering og samhandling mellom lokal og sentral IT
  - Opprettelse av faglige nettverk i IT-organisasjonen
  - Etablering av ett mottakspunkt for alle henvendelser fra IT-tilsatte
  - Utrede muligheten av ett mottakspunkt for alle brukerhenvendelser
  - Overføring av ansvaret for audio-visuelt utstyr i undervisningsrom og andre lokaler til IT-organisasjonen

- **Prosser og praksis:**

- Utforme kompetansekrav med tilhørende kurs- og opplæringstilbud til ulike kategorier IT-tilsatte
- Utarbeide prosess for oppfølging av forslag til tjenesteutvikling
- Etablere felles retningslinjer for prosjektvirksomhet i IT-organisasjonen
- Etablere arenaer for god kommunikasjon i IT-organisasjonen

### *Motivasjon og grunnlag*

Dagens IT-organisasjon ble utformet for snart tjue år siden. I etterkant av Effektiviseringsprosjektet på midten av 1990-tallet fikk universitetet en to-nivå IT-organisasjon der mottoet var “Sentral IT hjelper lokal IT, lokal IT hjelper brukeren”. Denne organiseringen ble vedtatt av Kollegiet i 1997 og videreført i styrevedtak i 2003 og 2005. Drivkraften bak en sterk lokal IT-funksjon var å sikre nærhet til brukerne og en tilrettelegging tilpasset bruksmønster og tjenestebehov ved enhetene. På samme måte var drivkraften bak en sterk sentral IT-funksjon å sikre at alle deler av universitetets virksomhet fikk IT-tjenester og IT-løsninger med samme kvalitet og kapasitet, samtidig som universitetet tok ut gevinster i form av stordriftsfordeler.

Analysearbeidet i “Lokal-sentral IT”-prosjektet bekrefter og utdyper det spørreundersøkelser og analyser her pekt på tidligere. Hver på sin kant gjør sentral og lokal IT gjennomgående en

god jobb, men samspillet og samhandlingen mellom de to nivåene har potensial for forbedringer. At dette fra tid til annen resulterer i ressurslekkasje, dysfunksjonelle løsninger og lav forutsigbarhet er utførlig beskrevet i flere sammenhenger.

Intensjonen er nå å utforme omforente og godt kommuniserte rammebetingelser og spilleregler som fremmer og styrker samspillet og samhandlingen i IT-organisasjonen, samtidig som det videreutvikler de sterke sidene i dagens organisering, – en sterk lokal forankring i brukermiljøene og et sterkt fellesskap rundt en sentral IT-funksjon.

## Standardisering som virkemiddel

Standardisering av et område eller en aktivitet innebærer å ta en beslutning og bestemme:

“Slik gjør vi det her for å sikre at våre ressurser utnyttes optimalt for å løse våre oppgaver og nå våre mål”

Standardisering er ikke det samme som sentralisering. Standardisering er en forutsetning for å opprettholde og videreutvikle en desentralisert IT-organisasjon. I utgangspunktet innebærer standardisering økonomisering av ressursene med en kvantitativ og/eller en kvalitativ begrunnelse:

- Standardisering for å levere **mer** med **samme** ressursinnsats, alternativt gjøre det **samme** med **mindre** ressursinnsats
- Standardisering for å levere **bedre** med **samme** ressursinnsats

I praksis innebærer standardisering en variantbegrensning, – en begrensning fra mange til en eller noen få varianter der ‘noen få’ er et lavt tall. Disse ‘noen få’ representerer tilpassingen av standarden til spesielle forhold knyttet til enkelte virksomhetsområder, deler av organisasjonen, brukergrupper og andre forhold.

En standardiseringsbeslutning innebærer også en beslutning om hvordan standardiseringen skal gjennomføres og hvordan unntak og avvik skal håndteres.

## Standardisering skal gi gevinster

Enhver standardisering motiveres av og måles på hvilke **gevinster** den skaper. På et overordnet nivå skal gevinstene være knyttet til å gi bedre betingelser og rammer for universitetets forsknings- og utdanningsvirksomhet. Eksempelvis kan gevinstene av standardisering av tjenester og teknikk oppsummeres i tre punkter:

- **Redusere kostnader:**
  - Personellinnsats
  - Investerings- og driftskostnader
- **Sikre ønsket leveranse kvalitet:**
  - Funksjonalitet og egenskaper
  - Sikkerhet
  - Tilgjengelighet og stabilitet
- **Øke brukseffektiviteten:**
  - Forutsigbarhet, oversiktighet og gjennomsiktighet for brukerne

- Forenkling av brukeromgivelsene og forbedret brukeropplevelse
- Redusert kompleksitet
- Bedre mestring av verktøy, metoder og oppgaver

Tilsvarende vil standardisering av organisasjon og prosess og praksis kunne gi lignende gevinster.

I forkant av enhver standardisering er det påkrevd å sannsynliggjøre gevinstene, hvordan gevinstene realiseres og i etterkant verifisere dem (gjennom måling eller på andre måter). Dette gjelder standardisering på alle områder.

### Tre områder for standardisering

I dette notatet omtales potensielle og gjennomførte standardiseringstiltak innenfor tre områder:

- **Organisasjon:**
  - Stikkord: Linje, styring, myndighet, roller, ansvar, bemanning, samhandling etc
  - Gevinst: Tydelige beslutninger, redusere uklarhet knyttet til beslutningsmyndighet, klarere rolledefinisjoner, føringer for bemanning med mer
  - Innebærer organisasjonsutvikling
- **Prosess og praksis:**
  - Stikkord: Rutiner, prosesser, prosedyrer, arbeidsganger, framgangsmåter, metodikk etc
  - Gevinst: Reduksjon av dobbeltarbeid, eliminere behovet for å finne opp kruttet hver gang, klargjøre kompetansebehov etc
  - Innebærer prosessutvikling
- **Tjenester og teknikk:**
  - Stikkord: Verktøy, hjelpemidler, produkter, maskin- og programvare og annet
  - Gevinst: Bedre tjenestekvalitet, effektiv ressursbruk, økt brukseffektivitet, bedre brukeropplevelser
  - Innebærer tjenesteutvikling

### Administrative IT-systemer som eksempel

Universitetsstyrets behandling av utredningen fra IHR-plangruppe for administrativ IT om “Administrative IT-systemer” er et eksempel på standardiseringstiltak som omfatter alle tre aspektene ved standardisering:

- Det klargjorde beslutningslinjer og beslutningsnivåer og beskrev ansvar og oppgave knyttet til ulike roller på området og det impliserte organisasjonsmessige endringer
- Det skisserte rutiner, prosedyrer og framgangsmåter på området (de fire fasene av et IT-systems livsløp og de tilhørende beslutningskartene)
- Det redegjorde for verktøy og hjelpemidler (veikart, prosjektrammeverk etc)



## Standardisering er beslutning

Standardisering krever beslutning. Beslutninger skal tas på et godt grunnlag, det skal skje på riktig nivå i organisasjonen i tråd med omforente spilleregler og de skal være sporbare.

Standardisering er en beslutning som ligger i linja. IT-direktøren er qua **daglig leder** ansvarlig for standardisering innen egen organisasjon og qua **fagdirektør** ansvarlig for standardisering innen eget fagområde. I utøvelsen av dette ansvaret er IT-direktøren nødt til å gjøre to vurderinger:

- Vurdere om konsekvensene av beslutningen er av en slik art at noen skal høres før den tas
- Vurdere om vedtaket er av så stor viktighet at beslutningen må tas av myndighet på høyere nivå (universitetsledelse eller universitetstyre)

Den beslutning som tas, vil på normalt vis kunne ankes til overordnet myndighet.

## Beslutningsprosess

Det stilles samme krav til beslutninger på dette området som på andre områder:

- Beslutningen skal være dokumentert og sporbar, – hvem fattet beslutningen, når og på hvilket grunnlag
- Beslutningsgrunnlaget skal være tilstrekkelig, i en standardiseringssak skal det være redegjort for følgende:
  - Behov, – hva og hvorfor er det ønskelig/nødvendig å standardisere?
  - Gevinst, – hva oppnås ved å standardisere?
  - Konsekvenser, – hva er virkningen, hva og hvem påvirkes av standardiseringen?
  - Omfang og nedslagsfelt, – hvem, hvor mye og hva omfattes av standardiseringen?
  - Virkemiddel, – hvor streng skal standardiseringen være på skalaen fra anbefaling til pålegg?
  - Sanksjon, – hva er konsekvensen av å ignorere vedtatt standardisering?
- Beslutningen skal kommuniseres og være tilgjengelig

Omfanget av beslutningsgrunnlag og beslutningsprosess vil variere etter **viktighet** av standardiseringen. I noen tilfeller vil dette være en enkel og lite tid- og arbeidskrevende prosess som kan utføres på lavt nivå i organisasjonen, i andre sammenhenger kan standardiseringen innebære langt mer omfattende behandling og vedtak på høyt nivå i organisasjonen.

## Gjennomføring og oppfølging, håndtering av unntak

En beslutning om standardisering vil sjelden være absolutt i den forstand at den gjelder all virksomhet i alle sammenhenger. I mange tilfeller vil det være noe eller noen som omfattes av beslutningen og noe eller noen som ikke gjør det. På samme måte som en beslutning om standardisering beskriver spillereglene og retningslinjene for det og/eller dem som omfattes av standardiseringen, må den **også** beskrive spillereglene og retningslinjene for det og/eller dem som ikke omfattes.

I tillegg vil det i det praktiske liv dukke opp situasjoner der gjennomføringen av en standardisering kan oppleves som om den legger hindringer i veien for ordinær virksomhet. Dette gjelder for såvidt all virksomhet på universitetet, men er spesielt viktig i forhold til primærvirksomheten som kan ha behov som ikke sammenfaller med behovene knyttet til standardiseringen. Det er av vesentlig betydning for lojalitet og oppslutning om standardiseringen at det eksisterer rutiner og prosedyrer som kan fange opp slike behov i et regime for håndtering av **unntak**. Dette regimet vil forutsette et nært samarbeid mellom IT og fag for å avklare følgende:

- Hva består hindringen i? Hva slags aktivitet er det som forhindres av standardiseringsvedtaket?
- Hva er opsjonene? Hvilke muligheter finnes for å gå rundt hindringen uten at intensjonen svekkes?
- Hvilke ressurser kreves for å fjerne eller gå rundt hindringen?

I de tilfeller der det lages unntaksløsninger, så skal disse så langt som mulig lages slik at de kan gjenbrukes i andre, lignende tilfeller.

For **ikke-godkjente avvik** skal det i standardiseringsvedtaket normalt være bestemmelser om sanksjoner. Disse sanksjonene skal stå i forhold til viktighet, konsekvens for andre og lignende vurderinger. Sanksjonene kan omfatte alt fra å nekte bistand til feilretting og problemløsning til å nekte tilgang til tjeneste.

## Hjemmel for beslutninger om standardisering

Grunnlaget eller hjemmelen for IT-direktørens beslutninger knyttet til såvel standardisering som andre områder, ligger i vedtak fattet av overordnet beslutningsmyndighet og delegert myndighet og fullmakt tillagt stillingen. Dette kan oppsummeres i følgende:

- **Lov- og regelverk, offentlige pålegg:**  
Norsk lov og norske forvaltningsregler gjelder, blant annet lov og forskrift om offentlige anskaffelser, Forbruker- og administrasjonsdepartementets retningslinjer for bruk av åpne standarder i offentlig virksomhet, arkitekturprinsippene fra Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) og en god del flere.
- **Strategi og planverk:**  
Universitetsstyrets vedtak av “Strategi 2020”, årsplan- og budsjettvedtak og andre relevante vedtak, samt vedtatte retningslinjer for universitetets virksomhet. I tillegg er det utarbeidet en skisse til “[Strategi for universitetets IT-virksomhet](#)”. Det er behov for å føre denne fram til vedtak på riktig nivå.
- **IT-reglement for Universitetet i Oslo:**  
[Gjeldende reglement](#) vedtatt av Det akademiske kollegium i 1997. Utkast til nytt reglement er under utarbeiding med sikte på vedtak høsten 2012.
- **Arkitektur og integrasjonsrammeverk:**  
Ikke samlet og nedfelt i noe dokument foreløpig, påkrevd at dette gjøres med sikte på mulig ferdigstilling av versjon 1.0 høsten 2012.
- **IT-sikkerhetshåndbok for Universitetet i Oslo del 1: Retningslinjer og del 2: Prosedyrer:**  
[Gjeldende utgave](#) godkjent av universitetsdirektøren i 2008, arbeid med å revidere både retningslinjer og prosedyrer pågår mer eller mindre kontinuerlig .

- **Tjenestekatalog:**  
Oversikt over hvilke tjenester som leveres, hvilke produkter og tekniske løsninger som realiserer dem og annen informasjon om tjenesten. Arbeid med en brukerrettet tjenestekatalog er startet, ferdigstilling planlagt høsten 2012.
- **IT-direktørens ansvar og oppgaver:**  
Pr dato er IT-direktørens ansvar og oppgaver kun nedfelt i generelle retningslinjer for fagdirektørens rolle og ansvar og i utlysningsteksten for IT-direktørstillingen. Det er utarbeidet en beskrivelse av [hvordan IT-direktøren tolker dette](#) i utøvelsen av sin virksomhet. Fagdirektørens ansvar og oppgaver er tema i IHR-plangruppe for roller og ansvar.

Dette omfatter vedtak som fattes på forskjellig nivå i organisasjonen. I løpet av høsten 2012 gjennomføres følgende tiltak:

1. IT-direktøren utarbeider følgende:
  - Strategi for universitetets IT-virksomhet og forslag til behandlingen av denne
  - Nytt IT-reglement for Universitetet i Oslo og forslag til behandlingen av dette
  - IT-sikkerhetskatalog for Universitetet i Oslo del 1: Retningslinjer og legger denne fram for universitetsdirektørens til godkjenning
2. I løpet av høsten 2012 utarbeides og diskuteres i IT-organisasjonen versjon 1.0 av følgende:
  - Arkitektur og integrasjonsrammeverk
  - Tjenestekatalog
3. IT-direktørens ansvar og oppgaver inngår i behandlingen av fagdirektørens ansvar og oppgaver er tema i IHR-plangruppe for roller og ansvar

### ***I: Standardisering av organisasjon***

Fakultetsnivået ble på mange måter 'taperen' da IT-organisasjonen i to nivåer ble utformet på slutten av 1990-tallet. Siden den tid har IT på fakultetsnivå ikke vært satt på noen felles dagsorden. Resultatet er at det varierer fra fakultet til fakultet hvordan IT-virksomheten er organisert og ledet. Det er stor variasjon fakultetene imellom når det gjelder IT-leders ansvar og oppgaver og involvering i fakultetets øvrige ledelse og i samhandlingen med USIT. Ved siden av uensartet organisering av IT-virksomheten ved fakultetene, er det også i svært liten grad formalisert samhandling mellom fakultetenes IT og USIT, samt fakultetene seg imellom.

USIT er for tiden inne i en fase med omfattende organisasjonsutvikling. I dette arbeidet er det viktig at USIT tar ansvar for hele IT-organisasjonen og tilpasser organisasjonen på en måte som fremmer en enhetlig, koordinert og samhandlende IT-organisasjon innenfor rammen av en desentral IT-modell.

Ved organisatorisk standardisering vil en gjennom tydelige beslutningslinjer, en omforent rolleforståelse med tilhørende beskrivelse av ansvar og oppgaver kunne sørge for bedre ressursutnyttelse, bedre kommunikasjon og økt kvalitet i felles IT-tjenester. Alle tiltak på dette området må utformes slik at de både omfatter noen overordnede mål, prinsipper og retningslinjer som gjelder samtlige og samtidig har stor grad av fleksibilitet i forhold til den konkrete utformingen. Denne fleksibiliteten er påkrevet og avgjørende for å ta hensyn til de vesentlige forskjellene mellom fakultetene når det gjelder størrelse, bruksmønster og lignende. Denne fleksibiliteten er også viktig siden tilsvarende funksjon også skal organiseres

ved Universitetsbiblioteket, universitetsmuséene og for de fakultetsuavhengige sentrene.

## I.a: Ensartet styringsstruktur for fakultets-IT

**Forslag til tiltak:** Det etableres en sentral IT-enhet ved hvert fakultet med en egen IT-leder, direkte underlagt fakultetsledelsen, med faglig ansvar for fakultetets IT-virksomhet og administrativt ansvar for de IT-tilsatte på fakultetet.

Gjennom en mer ensartet styringsstruktur med en fakultetssentralisert IT-enhet, vil strategisk, faglig og ressursmessig ansvar for fakultetets samlede IT-virksomheten bli tydeliggjort og i større grad muliggjort. For det enkelte fakultet vil det kunne bidra til målrettet utvikling av IT-virksomheten med tilhørende adekvat og tilstrekkelig IT-kompetanse. I tillegg vil fakultetet kunne dra nytte av et IT-faglig samarbeid og at IT-støtten blir mindre sårbar ved sykdom og fravær.

Forslag om en fakultetssentral IT-enhet må sees i sammenheng med andre forslag til tiltak, blant annet tiltak knyttet til formalisert samhandling med USIT.

### I.a.1 Fakultær IT-leders rolle, ansvar og myndighet

**Forslag til tiltak:** Det utarbeides en stillingsbeskrivelse for IT-lederstillingen med beskrivelse av rolle, ansvar og myndighet. Beskrivelsen vil ha to deler, en generell del som beskriver felles krav til rollen og en spesiell del som ivaretar særtrekk ved IT-leders enhet (fakulteter og for de største instituttene).

For å etablere og utvikle et fakultært IT-miljø med adekvat kompetanse for IT-støtte til forskning, undervisning og 'basis' og med tilstrekkelige ressurser for ivaretagelse av oppgavene, må den fakultære IT-lederen ha både faglig og administrativt ansvar. Det er videre behov for å involvere IT i overordnet planarbeid for å bidra til realisering av fakultetets og universitetets strategiske mål. IT-lederen bør derfor inngå i det strategiske arbeidet ved fakultetet som berører IT-tema, samt delta i universitetets IT-strategiske arbeid gjennom deltakelse i IT-direktørens IT-ledernetverk. I tillegg vil IT-lederen forvalte sentralt besluttende rammebetingelser for IT-virksomheten ved UiO (Sikkerhetshåndboka, IT-reglementet etc).

### I.a.2: Stillingen som IT-tilsatt ved fakultetet

**Forslag til tiltak:** Det utarbeides en stillingsbeskrivelse med minimumskrav til kompetanse og innhold i stillingen som IT-tilsatt. Denne vil også ha to deler, – en del med *generelle krav* som stilles til alle IT-tilsatte og en del med *spesielle krav* knyttet til oppgavene ved den IT-tilsattes enhet.

Pr i dag finnes det ingen klar definisjon av hvem som er IT-tilsatt ved fakultetene og tilhørende avgrensning av hvilke roller de skal fylle, hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre og hvilke tjenester de skal levere. For å benytte IT-tilsattes ressurser på hensiktsmessig måte, og sørge for tilstrekkelig kompetanse på de riktige områdene innenfor IT-støtte til forskning, undervisning og 'basis', er det behov for å tydeliggjøre roller og oppgaver. I tilknytning til dette bør det vurderes etablert normer for antall brukere, antall maskiner eller lignende en lokal IT-tilsatt kan ha ansvar for.

## **I.b: Formalisert samhandling mellom fakultetene og USIT**

Den formaliserte samhandlingen mellom fakultetenes IT-virksomhet og USIT er i dag begrenset til et nyopprettet IT-ledernettsverk og en tjenestegruppe for samhandling i IT-organisasjonen, samt månedlige fellesmøter og en årlig IT-konferanse. Det er nødvendig å styrke samhandlingen på tvers i UiOs IT-organisasjon for å støtte opp om en helhetlig IT-virksomhet. Tettere samhandling mellom fakultære IT-enheter og USIT og mellom de fakultære IT-enhetene vil i tillegg bidra til mer brukerfokus og helhetlig tilnærming i utviklingen av sentrale tjenester. Det vil også lette kommunikasjon, øke gjennomsiktighet og gi mer effektiv erfaringsdeling, samt redusere risiko for 'kasteball-syndrom' og dobbeltarbeid. Dette vil igjen bidra til at universitetets ansatte og studenter vil kunne oppleve en mer effektiv, involvert og kompetent IT-støtte.

### **I.b.1: IT-ledernettsverk**

**Forslag til tiltak:** IT-ledernettsverkets mandat, sammensetning og virksomhet evalueres med sikte på å videreføre nettsverket på et sterkere og tydeligere grunnlag.

IT-ledernettsverket ble etablert våren 2012 som rådgivende for IT-direktøren. IT-direktøren er ansvarlig for å sette på dagsorden strategiske tema, planer, policys og beslutninger som har relevans for hele virksomheten ved UiO. IT-ledernettsverket ledes av IT-direktøren og består av fakultetenes IT-ledere og universitetsbibliotekets leder for digitale tjenester.

### **I.b.2: Koordinering og samhandling**

**Forslag til tiltak:** USIT skal i sin nye organisasjon tydelig plassere ansvar og oppgaver knyttet til koordinering og samhandling mellom lokal og sentral IT.

Ansvar for å etablere, forvalte og videreutvikle operative oppgaver i IT-organisasjonen skal ha en tydelig plass i USITs organisasjon. Dette innebærer et særskilt ansvar for forvaltning og videreutvikling av formelle fagnettsverk, forvaltning og videreutvikling av fellestilbudet for kompetanseutvikling i IT-virksomheten, forvaltning og videreutvikling av kommunikasjon internt i UiOs IT-virksomhet, samt bidra i kommunikasjonsaktiviteter med IT-virksomhetens felles interessenter.

### **I.b.3: Formelle fagnettsverk**

**Forslag til tiltak:** Det etableres relevante formelle fagnettsverk for IT-ansatte ved UiO.

Nettsverkene skal være for økt brukerorientering, erfaringsdeling, kommunikasjon og kompetanseheving på operativt nivå. Det er obligatorisk for samtlige IT-ansatte å inngå i minst ett fagnettsverk. Formelt ansvar for å etablere, drive og videreutvikle fagnettsverkene bør tilligge den foreslåtte gruppering for IT-samhandling ved UiO.

Mandatet gis IT-ledernettsverket og IT-ledernettsverket er ansvarlig for adekvat bemanning.

#### **I.b.4: Ett mottaksapparat for alle henvendelser fra IT-tilsatte**

**Forslag til tiltak:** Det etableres ett mottak på USIT for alle henvendelser fra IT-tilsatte.

USITs senter for brukerstøtte styrkes og profesjonaliseres slik at alle henvendelser fra IT-ansatte, uansett saksområde eller art, går gjennom dette. Kundesenterets skal bidra til mindre «kasteballproblematikk» og «dødtid» mellom mottak og endelig svar.

#### **I.b.5: Etablering av felles brukerstøttesenter for samtlige henvendelser**

**Forslag til tiltak:** Det utredes etablering av ett felles senter for mottak av alle brukerenhendelser

Et felles mottaksapparat vil kunne bidra til økt profesjonalisering av brukerstøttetjenestene med mer effektiv utnyttelse av ressurser og hensiktsmessig videreutvikling. En utredning må omfatte gjennomførbarhet, kost/nytte, styringsmodell, implementeringsmetodikk, suksesskriterier, etc.

#### **I.c: Audiovisuelt utstyr og anvendelser i undervisningsrom og andre lokaler**

**Forslag til tiltak:** IT-organisasjonen overtar ansvar for innkjøp, forvaltning, drift, brukerstøtte og anvendelse knyttet til audiovisuelt utstyr (AV-utstyr) ved universitetet.

IT-organisasjonen ved UiO overtar ansvar for innkjøp, forvaltning, drift og brukerstøtte knyttet til AV-utstyr ved UiO. Dersom IT overtar helhetsansvaret vil blant annet brukerstøtten kunne utvikles og forbedres, samt at vitenskapelige ansatte i større grad vil kunne få råd til bruk av AV og multimediautstyr i undervisning og forskning. Det settes i gang arbeid med utredning knyttet til dette forslaget med vurderinger av blant annet gjennomførbarhet, kost/nytte, styringsmodell, implementeringsmetodikk, suksesskriterier, etc.

### ***II: Standardisering av prosess og praksis***

Det finnes ingen gode arenaer og arbeidspraksis for samhandling og transparens internt i UiOs IT-virksomhet, og det er en utbredt 'oss-dem'-holdning mellom sentralt IT-ansatte og de lokale IT-ansatte. Involvering, kommunikasjon og samarbeid har som regel sitt utspring i personlig kontakt og uformelle nettverk. God praksis for samhandling og transparens vil kunne bidra til mindre dobbeltarbeid og mer effektiv problemløsning, samt bygge opp under en samarbeidskultur hvor IT-virksomheten trekker i samme retning.

#### **II.a: Kompetanse**

**Forslag til tiltak:** Det utarbeides kompetansekrav og tilhørende kurs- og opplæringsstilbud for de ulike kategorier av IT-ansatte.

Ansvar for forvaltning og videreutvikling av fellestilbudet for kompetanseutvikling i IT-virksomheten tilligger USIT og eventuelt den foreslåtte gruppering for IT-samhandling ved UiO. IT-direktøren har ansvar for tema knyttet til overordnet kompetansepolitikk er på IT-ledernetverkets dagsorden.

Det eksisterer ingen interne kurstilbud for UiOs IT-tilsatte i dag. For å sikre seg at IT-brukere ved UiO får gode og raske svar kan det være hensiktsmessig å innføre obligatoriske kurs på



de felles IT-tjenestene som til enhver tid leveres ved UiO. I tillegg bør IT-ansatte ha mulighet til kompetanseheving på f.eks. prosjektmetodikk, personvern, presentasjonskurs og opplæring i brukerdiallog etc. for å kunne inngå i effektive og fruktbare prosesser med ulike interessenter.

## II.b: Tjenesteutvikling

**Forslag til tiltak:** USIT klargjør retningslinjer, roller og ansvar i IT-organisasjonen knyttet til mottak, behandling og oppfølging av behov for nye tjenester, samt endringer eller videreutvikling av funksjonalitet i eksisterende tjenester og løsninger.

Dette omfatter blant annet håndtering og utredning av innmeldte utviklingsbehov av en viss størrelse, prioriteringsrutiner og kommunikasjons- og involveringsrutiner. Etablering, forvaltning og videreutvikling av standardisering av prosjektrutiner for IT-virksomheten tilligger USIT. IT-direktøren har ansvar for at overordnede tema knyttet til IT-virksomhetens prosjekter er på IT-ledernettverkets dagsorden. Lokal ITs engasjement og deltakelse i slike aktiviteter vil være et viktig anliggende.

## II.c: Prosjektvirksomhet

**Forslag til tiltak:** Det utarbeides retningslinjer for prosjektorganisering av IT-utviklingstiltak som ikke faller inn under kategorien administrative IT-systemer.

Det finnes ingen ensartet prosjektvirksomhet for UiOs IT-prosjekter. Oppstartsprosessen (vurdering, prioritering, avgrensning etc) knyttet til IT-prosjekter av interesse for hele UiOs IT-virksomhet oppleves ugjennomsiktig og med utilstrekkelig involvering på tvers av IT-enheter. USIT har etablert rutiner og malverk for sin interne prosjektvirksomhet som delvis samsvarer med Sentraladministrasjonens rutiner og maler. I tillegg har IHR-plangruppe for administrativ IT utformet et opplegg for innføring og utvikling av administrative IT-systemer.

Med gode prosjektrutiner knyttet til prosjektering, oppstart, gjennomføring og avslutning av prosjekter vil en kunne sikre seg en transparen i prosjektvirksomheten som både skaper nødvendig involvering av og kommunikasjon med relevante interessenter. Dette vil igjen kunne bidra til økt brukerorientering i leveranser og større gjennomslagskraft og lojalitet i organisasjonen for endringene prosjektet representerer.

## II.d: Kommunikasjon

**Forslag til tiltak:** USIT skal plassere ansvar for å etablere, forvalte og videreutvikle gode arenaer for kommunikasjon i IT-virksomheten. Fakultære IT-ledere skal ha medansvar for gjennomføring av kommunikasjonstiltak.

Det eksisterer ikke noe målrettet og helhetlig kommunikasjons- og informasjonsarbeid internt i UiOs IT-virksomhet og mellom IT-virksomheten og deres felles interessenter. Dersom man jobber målrettet med dette, vil det kunne øke gjensidig innsikt i tjenestetilbud, initiativer og utviklingsprosjekter. Videre vil et gjennomtenkt kommunikasjonsarbeid bidra til at universitetets ansatte og studenter møter en mer effektiv og oppdatert IT-virksomhet.

### **III: Standardisering av tjenester og teknikk**

Standardiseringen på dette området innebærer å gjøre tekniske valg som etablerer formålstjenlige rammebetingelser for bruk, produksjon, drift, vedlikehold og utvikling av universitetets IT-tjenester. Dette arbeidet skjer i hovedsak langs to linjer. Den ene er knyttet til anskaffelser med kjøpsavtaler for all slags utstyr, programvare og andre komponenter som virkemiddel. Den andre er knyttet til tekniske valg konkretisert i tekniske løsninger, prosedyrer, rutiner, produkter etc.

#### **III.a: Tjenestekatalog**

En brukerrettet tjenestekatalog gir oversikt over og beskriver egenskapene ved de tjenestene som er tilgjengelig for brukerne. USIT har under arbeid versjon 1.0 av en slik katalog. Denne versjonen omfatter tjenestene USIT har ansvar for.

- **Forslag til tiltak:** Versjon 2 av IT-tjenestekatalogen tilpasses slik at den også kan omfatte lokale IT-tjenester og således bli en samlet oversikt over samtlige IT-tjenester på universitetet.

#### **III.b: IT-relaterte anskaffelser**

IT-direktøren er delegert kategoriansvar for anskaffelser på IT-området. På området er det inngått kjøpsavtaler for vesentlige deler av anskaffelsene på IT-området. Dette omfatter:

- Avtaler inngått av universitetet selv
- Avtaler inngått av UNINETT på vegne av UH-sektoren
- Avtaler inngått på vegne av offentlig sektor i Norge

Kjøpsavtalene regulerer hvilke produkter som kan kjøpes av den enkelte leverandør og i noen tilfelle hvem med budsjettmyndighet på universitetet som kan kjøpe på avtalen. I tillegg til kjøpsavtalene, godkjenner IT-direktøren enkeltanskaffelser utenom avtale over et gitt beløp og har ansvar for utlysning av anbud innenfor kategorien, – jf [retningslinjene for anskaffelser](#) på Universitetet i Oslo.

Kjøpsavtaler inngås etter en behovsvurdering der bruksområde, omfang og økonomi er sentrale i vurderingene. Behov kan hvem som helst melde inn. I hvert enkelt tilfelle gjøres det en konkret vurdering av hvem som eventuelt bør høres i arbeidet med å etablere avtalen. For tiden er det kjøpsavtaler på blant annet følgende varer og tjenester:

- IT-utstyr:
  - Arbeidsplassutstyr (PC, Mac)
  - Servere
  - Nettverksutstyr
  - Lagringsutstyr
  - Skrivere og multifunksjonsutstyr
  - Tilbehør av forskjellig slag
- Telefoni:
  - Fasttelefoni
  - Mobiltelefoner og mobilabbonnementer



- Bredbånd
- Programvare:
  - Microsoft Office og annen Microsoft-programvare
  - Brukerprogramvare
  - Statistikkpakker og annen vitenskapelig programvare
  - Serverprogramvare
- Tjenester av forskjellig art
  - Kurs og opplæring
  - Webdesign

For en fullstendig oversikt over avtaler på IT-området, – se nettsiden om [“IT og datautstyr”](#).

På universitetet er det meget høy grad av lojalitet på dette området.

### III.c: Tekniske valg

Den andre inngangen til standardisering av IT-virksomheten er tekniske valg knyttet til bruk, drift og utvikling av IT-tjenestene. Dette omfatter dels valg av teknologi og teknologisk plattform og dels valg av produkt (maskin- og programvare, system) som brukes i tjenesten. Til hjelp i dette arbeidet er det utarbeidet et dokument med [“Definisjoner av begreper brukt i USITs driftsmiljøer”](#).

I det følgende redegjøres det kort for tekniske valg og etablert praksis på følgende områder:

- Tilkopling til nettet
- Tilgang til tjenester
- Integrasjon og brukeradministrasjon
- Arbeidsplass-/brukerutstyr
- Produkter

Standardiseringstiltak knyttet til følgende områder omtales ikke her:

- Servere, lagring, backup
- Utvikling

#### III.c.1: Tilkopling til nettet

Nettet på universitetet er strukturert i ulike nettklasser der servernett, klientnett og trådløstnett er de viktigste:

- **Servernett** er nett for maskiner som tilbyr tjenester i en eller annen utgave
- **Klientnett** er nett for arbeidsplassutstyr som er UiO-driftet, typisk en kontormaskin koplet til fastnettet (‘pluggen i veggen’). Dette er maskiner som ikke kjører tjenester
- **Trådløstnett** og åpne porter på fastnettet for bærbar maskiner og andre maskiner som ikke er UiO-driftet

I tillegg kommer laboratorienett, nett for maskiner med spesielle privilegier etc.

### III.c.2: Tilgang til tjenester

Tjenestene klassifiseres etter hvilke krav som stilles til sikkerhet og kontroll av bruken:

- Tjenester som krever autentisering av både bruker (innlogging) og maskin, disse tjenestene er kun tilgjengelig fra:
  - UiO-driftet arbeidsplass eller terminalserver på denne
  - På de felles programvaretjenerne kiosk.uio.no og win.uio.no
- Tjenester som kun krever autentisering (innlogging) av brukere, kun tilgjengelig via godkjent innloggingstjeneste (FEIDE, Weblogin med flere)
- Åpne tjenester tilgjengelig for alle ('Internett')

### III.c.3: Integrasjon og brukeradministrasjon

Forvaltning av informasjon om brukere, systemer og tjenester:

- Autoritative informasjonskilder for personinformasjon:
  - Tilsatte: Lønns- og personalsystemet
  - Studenter: Studentsystemet
- Brukeradministrasjon
  - Cerebrum (for tilsatte, studenter og andre med kontraktsmessig tilknytning til universitetet)
  - WebID (for samarbeidsparter av ulikt slag)
- Innlogging og autentisering
  - AD - Active Directory
  - LDAP katalogtjeneste
  - Innloggingstjenester:
    - FEIDE
    - Weblogin
    - EDUROAM
    - 802.1x/RADIUS
- Autorisering

### III.c.4: Arbeidsplass-/brukerutstyr ('klienter')

Klientmaskinene finnes i to klasser, – UiO-driftet og ikke-UiO-driftet.

- **UiO-driftet:**
  - Sentralisert drift
  - Koplet til klientnettet
  - Tilgang til alle tjenester
  - Operativsystem:
    - Windows 7
    - MacOSX
    - RedHat Enterprise Linux
  - Programvare:
    - Kategorisert etter driftsnivå fra programvare som følger standardinstallasjonen og vedlikeholdes sentralt eller lokalt til programvare som må installeres manuelt eller må kjøres på spesielt

nedlåst utstyr

- Eksempel: Stasjonær kontormaskin
- **Ikke-UiO-driftet:**
  - Driftes av eier
  - Tilknytning via åpne punkter på fastnettet, trådløsnettet og Internett
  - Kun tilgang til åpne tjenester og tjenester som kun krever innlogging av bruker
  - Typisk eksempel 1: Bærbar datamaskin
    - Windows, MacOSX, Linux
  - Typisk eksempel 2: Smart telefon, nettbrett
    - Android, iOS

### III.c.5: Produkter

Produkter er programvare, applikasjoner og systemer som realiserer brukertjenester. Noen eksempler:

<b>Tjeneste:</b>	<b>Produkt:</b>
Elektronisk post	Thunderbird Webmail
Kalender	Notes iNotes
Chat	Pandion iChat Gaim
Web-leser	Internet Explorer Firefox
Publiseringsløsning	Vortex
Søketjeneste	Solr
Læringsadministrasjon	Fronter

Til:

Dato: 12.06.2012

Saksnr.: 2012/1456

## Høringsdokument

### Bilagslønn: Forslag til standardisering av prosesser og innføring av systemstøtte

En gjennomgang av bilagslønnsområdet er en del av IHR-prosjektet. Bilagslønn omfatter lønn og vederlag til eksterne arbeids/oppdragstagere. Mandatet for arbeidet ble vedtatt av universitetsstyret den 18. oktober 2011. Arbeidet er organisert som en plangruppe med et sekretariat. Det vedlagte notatet fra plangruppen fremmer en rekke standardiseringstiltak og foreslår at det utvikles systemstøtte som legger til rette for desentral fangst av de lønnsdata som kreves for korrekt produksjon av bilagslønn.

Universitetsdirektøren ber om høringsinstansenes synspunkter på forslagene, og ber om at følgende omtales særskilt:

- Standardisering av arbeidsprosessene knyttet til bilagslønn
- Endring i roller og ansvar ved at det gis begrenset BDM til arbeidsledere på området
- Ny rolle som rådgiver for bilagslønn
- Bedre administrativ støtte til prosjektledere
- Utvikle systemstøtte slik at den enkelte personalkonsulent kan registrere de viktigste grunnlagsdataene for lønnsutbetalingene og på en slik måte at datagrunnlaget bare registreres en gang
- Ta i bruk elektronisk saksflyt også i saksbehandlingen knyttet til bilagslønn

Vi ber om at høringsuttalelser er oss i hende innen 21. september 2012.

Med hilsen

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen  
Prosjektdirektør

---

Vedlegg: Høringsnotat med forslag til standardiseringstiltak og systemstøtte innenfor området bilagslønn



**Universitetsdirektøren**  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 9. et.,  
Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 40  
Telefaks: 22 85 44 42  
postmottak@admin.uio.no  
www.uio.no

IHR-prosjektet

**Forslag til  
standardiseringstiltak og systemstøtte for å  
oppnå kvalitetsforbedring og  
ressurseffektivisering innenfor bilagslønn**

**Rapport fra plangruppe IHR bilagslønn**

13. juni 2012

---

## Sammendrag og anbefalinger

### *Innledning*

En gjennomgang av bilagslønnsområdet er en del av IHR-prosjektet. Mandatet<sup>1</sup> for arbeidet ble vedtatt av universitetsstyret den 18. oktober 2011. Arbeidet er organisert som en plangruppe med et sekretariat.

Bilagslønn omfatter lønn og vederlag til eksterne arbeids/oppdragstagere. Området kan deles i to kategorier. Disse er **Undervisnings- og vurderingsrelatert bilagslønn** og **forskningsrelatert/ annen bilagslønn**. Den første kategorien gjelder i hovedsak bruk av time og hjelpelærere, sensoroppdrag og bedømmelser tilknyttet tilsetting, opprykk og PhD, mens forskningsrelatert/ annen bilagslønn omfatter vitenskapelig prosjektarbeid samt diverse prosjekt-, timearbeid og oppdrag tilknyttet administrasjon.

Refusjoner inngår også i området bilagslønn, men blir ikke behandlet i dette dokumentet.

### *Arbeidsmetodikk*

De viktigste utfordringene er kartlagt på alle enheter. Videre er det gjort en detaljkartlegging av arbeidsprosessene innen området med tilhørende ressursbruk på fire fakulteter. Disse er MN, MED, HF og JUS.

En ressursgruppe av kontorsjefer har blitt benyttet underveis. Fremdrift og resultater har blitt fremstilt på kontorsjefsmøter i regi av OPA høsten 2011 og våren 2012.

Direktørnettverket har blitt benyttet som referansegruppe.

Under detaljkartleggingen ble to hovedprosesser innenfor **undervisnings- og vurderingsrelatert bilagslønn** plukket ut og gjennomgått. Prosessen for timehjelpelærere og opponenter ble kartlagt fra inngåelse av kontrakt frem til utbetaling til den eksterne ansatte. De fire fakultetene utførte en kartlegging av ressursbruken ved egne enheter.

Det er foretatt kvantitative målinger av kvalitet i to omganger ved at antall bilag som ble returnert eller korrigert av Lønningsseksjonen ble målt opp mot totalt antall bilag i perioden. Dette ble gjort i to omganger, i november 2011 og i februar 2012.

---

<sup>1</sup> [http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/bilagsloenn/Mandat\\_plangruppe\\_bl.pdf](http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/bilagsloenn/Mandat_plangruppe_bl.pdf)

## ***Anbefalinger***

Plangruppen foreslår at det gjennomføres tiltak i tre faser:

### **Fase 1. Standardisering av bilagslønsprosessen på enhetene**

- Utvikle, pilotere og innføre nye felles retningslinjer, nye maler og avviksrutiner.

### **Fase 2. Standardisering av roller og ansvar på enhetene**

- Innføre totalansvar for saksbehandlere tilknyttet bilagslønn
- Forankre faglige nettverk sentralt
- Utvide dagens sentrale/desentrale forvaltningsorganisasjon for fast månedslønn til å omfatte også bilagslønn.
- Samarbeide med ØPA om å utarbeide og innføre nye retningslinjer for delegering av BDM lenger ned i organisasjonen, til utvalgte operative ledere i arbeidsprosessen.

### **Fase 3. Innføre standard elektronisk systemstøtte**

- Utvikle, pilotere og innføre systemstøtte for bilagslønsprosessen

Hensikten med tiltakene er å øke kvaliteten og redusere ressursbruken innenfor området gjennom å fjerne overflødige ledd i prosessene, redusere dobbeltarbeid og heve den faglige kompetansen til saksbehandlerne.

## Bakgrunn

### *Behov for eksterne arbeids-/oppdragstagere*

Undervisningsinstitusjoner er avhengig av å utveksle tjenester tilknyttet sensur og annet vurderingsarbeid. Videre innhenter man ofte eksterne forelesere m.m. for å tilfredsstille kompetansekravet innenfor et fagområde. UiO har også behov for å engasjere eksterne ressurspersoner til forskningsprosjekter og ulike administrative oppgaver tilknyttet for eksempel PC-stuer, butikker på museene og lignende.

UiO vil således til enhver tid ha knyttet til seg et betydelig antall personer som utfører timearbeid eller oppdrag uten å være fast ansatte.

### *Typer bilagslønn*

Bilagslønn omfatter lønn og vederlag til eksterne arbeids/oppdragstagere nevnt ovenfor. Plangruppen velger å dele inn bilagslønn i to kategorier; **Undervisnings- og vurderingsrelatert bilagslønn** som omfatter undervisningsarbeid (utført av time- og hjelpelærere m.m.) og vurderingsoppdrag (sensoroppdrag samt bedømmelser tilknyttet tilsetting, opprykk og PhD m.m.). Bilagslønn som ikke relaterer seg til undervisning, såkalt **forskningsrelatert/ annen bilagslønn**, omfatter vitenskapelig prosjektarbeid samt diverse prosjekt-, timearbeid og oppdrag tilknyttet administrasjon.

Reiseregninger er ikke en del av bilagslønn. Refusjoner hører i utgangspunktet med til bilagslønn, men blir ikke behandlet i dette dokumentet fordi kravet til å oppbevare originale papirkvitteringer fordrer fortsatt papirflyt. Imidlertid vil anvisning av reiseregninger og refusjoner måtte ses i sammenheng med anvisning av utbetalinger tilknyttet bilagslønn.

Bilagslønn omfatter ca. 26000 papirbilag pr. år, og ressursforbruket er estimert til 23 årsverk fordelt på ca. 450 personer.

### *Mandat*

Fra mandatet siteres:

«Plangruppen skal utarbeide et forslag til tiltak for å sikre tilstrekkelig kvalitet og samtidig redusere ressursbruken av området bilagslønn. Korrekt lønnsutbetaling til rett tid og tilrettelegging slik at samme lønnsbilag ikke behandles flere ganger er de to sentrale kvalitetskriteriene.

Omfanget av arbeidet avgrenses til områdene:

- Timelønnede (eksempler: hjelpelærere, sensorer, eksamensvakter)
- Honorarlønn (eksempler: gjesteforelesere, styrearbeid, enkeltprosjekter)



Plangruppen vurderer selv om refusjoner skal inngå i arbeidet. Månedsbasert avlønning og godtgjørelser til selvstendig næringsdrivende skal ikke inngå i gruppens arbeid.

Som et ledd i arbeidet skal en standardisering av arbeidsprosessene vurderes. Dette gjelder hele verdikjeden fra kontraktsinngåelse til utbetaling. Både premisser, roller, ansvar, systemløsning og rutiner skal inngå i denne vurderingen.

Første fase av plangruppens arbeid konsentreres om løsninger for to fakulteter. Før utrulling av løsninger på hele universitetet, skal det gjennomføres en pilotering.»

Mandatet til prosjektet er gjengitt i sin helhet på IHR-prosjektets nettsted<sup>2</sup>.

### *Organisering av prosjektet*

Plangruppen for IHR Bilagslønn er ledet av Johannes Falk Paulsen, OPA. Den ble opprettet i september 2011 med ni representanter. I tillegg til de fakultet som har størst volum av bilagslønn (MED, HF, MN, JUS) var USIT, Studieavdelingen STA, IHR sekretariatet, tjenestemannsorganisasjonene og studentparlamentet representerte.

Prosjektet har operert i faser hvor ulike personer og enheter har vært involvert i prosjektarbeidet. I alle fasene og prosjektgrupper har man ivaretatt bredde- og spesialistkompetanse, samt kompetanse på forvaltning, lovverk og systemer.

### *Arbeidsmetodikk*

Fra opprettelse av prosjektet høsten 2011 og frem til vinterferien, våren 2012, benyttet prosjektet tiden til å kartlegge dagens utfordringer på samtlige enheter. I tillegg har prosjektet gjennomført kartlegging av ulike prosesser samt en detaljert kartlegging av ressursbruk på fire enheter: MN, MED, HF og JUS.

En ressursgruppe som består av kontorsjefer har blitt benyttet underveis. Fremdrift og resultater har blitt lagt fram på kontorsjefsmøter i regi av OPA høsten 2011 og våren 2012. Arbeidet ble lagt fram for direktørnettverket høsten 2011.

Plangruppen opprettet en arbeidsgruppe med deltagere fra alle fakultet, muséer og enheter ved SA. Gruppen besto av både ledere og saksbehandlere involvert i bilagslønn- prosessen. Deltagerne fikk i oppdrag å kartlegge alle typer bilagslønn samt alle problemer de opplevde rundt bilagslønn.

To hovedprosesser innenfor **undervisnings- og vurderingsrelatert bilagslønn** ble plukket ut og gjennomgått. Prosessen for timehjelpelærere og opponenter ble kartlagt fra inngåelse av kontrakt frem til utbetaling til den eksterne ansatte. Til denne oppgaven ble arbeidsgruppen omorganisert slik at den besto av deltagere fra de fakultetene med størst volum av bilagslønn, MN, MED, JUS, SV, UV og HF.

---

<sup>2</sup> <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/bilagslonn/>

De fire fakultetene som er representert i plangruppen MN, HF, MED og JUS ble bedt om å kartlegge ressursbruk ved egne enheter.

Måling av kvalitet ble foretatt i Lønningsseksjonen i to runder, én i november 2011 og én i februar 2012. Antall bilag som ble returnert eller korrigert av Lønningsseksjonen ble målt opp mot totalt antall bilag i perioden.

## Nåsituasjon

### *Bilagsvolum, ressursbruk og kvalitet*

Til sammen utgjør det totale bilagsvolumet tilknyttet lønn og godtgjørelser til eksterne arbeids-/oppdragstagere i underkant av 26000 bilag i året i 2011. Refusjoner utgjør godt over 5000 bilag, *ref. vedlegg 1.*

**Undervisnings- og vurderingsrelatert bilagslønn** utgjør det største volumet av bilagslønn med 54 %. **Forskningsrelatert/ annen bilagslønn** utgjør 46 %, *ref. vedlegg 2.*

Kartleggingen av prosessene for bilagslønn viser at det er veldig mange personer involvert i små stillingsprosenter innenfor et bredt spekter fagområder *ref. vedlegg 3.* Ved hele UiO vil dette gi et estimat på ca. 23 årsverk fordelt på ca. 450 personer *ref. vedlegg 4.*

Kvaliteten på dagens bilag er ikke god nok. Lønningsseksjonen returnerer eller retter ca 10 % av de bilagene som den mottar fra enhetene.

### *Sentralt eierskap og retningslinjer*

Dagens situasjon er preget av uklart eierskap og forankring av de forskjellige arbeidsprosessene. Det er også registrert betydelig frustrasjon hos en del av dem som i dag utfører arbeidet, og det antas at dette henger sammen med uklare ansvarsforhold og upresise retningslinjer for arbeidet.

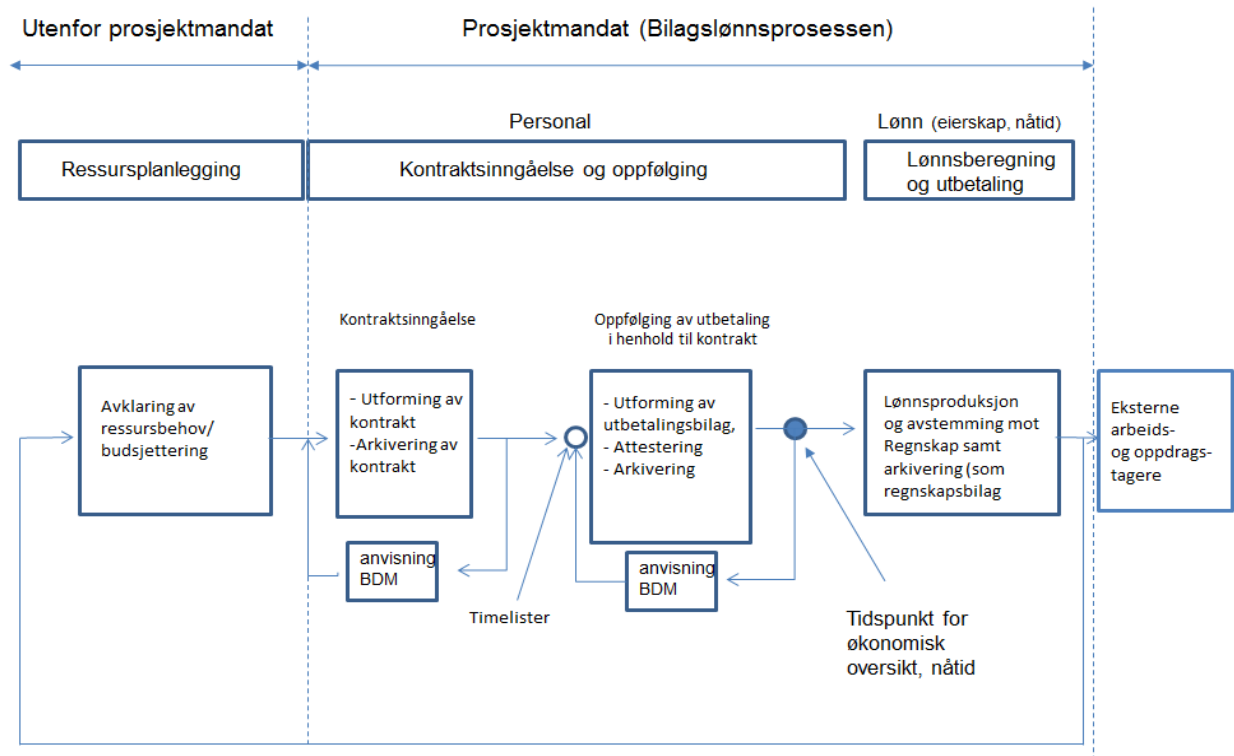
I dag er ansvaret for bilagslønnprosessen i hovedsak plassert i OPA ved Lønningsseksjonen, mens denne seksjonen bare utfører det siste leddet i en lengre prosess som omfatter ressursplanlegging, kontraktsoppfølging og avlønning av eksterne arbeids-/oppdragstagere. De øvrige leddene utføres på fakultets- og instituttnivået.

For å unngå forsinket lønnsutbetaling forsøker Lønningsseksjonen å rette bilag med feil uten at de sendes tilbake til de enhetene som sitter med grunnlagsdataene. Dette innebærer nok en feilkilde.

Den lokale tolkning av regelverket er ikke alltid presis nok, og sentrale retningslinjer har ikke vært godt utviklet og dokumentert. For eksempel har et uklart juridisk skille mellom arbeidstagere/oppdragstagere ført til forvirring i hele organisasjonen om hvordan lønnsbilagene skal behandles. Det er utarbeidet sentrale maler, men disse er mangelfulle. Det fins lokale varianter som ikke blir oppdatert som følge av endringer i lov- og avtaleverket for sektoren.

## Dagens bilagslønsprosess på enhetene

Arbeidsprosessen varierer fra enhet til enhet, men enkelte trekk er utbredt. Til eksempelvis er den økonomiske oversikten og kontroll ikke alltid god nok. Så lenge prosessene ikke er standardiserte er det ikke mulig å presentere en enkel framstilling av nåsituasjonen. Generelle trekk ved arbeidsprosessene er imidlertid skissert i **Figur 1 (nåsituasjonen)**:



Det gjøres nå regelmessig dobbeltarbeid ved at kontorsjefene først anviser utbetalingsinformasjonen i standardkontraktene og deretter anviser pånytt for hvert enkelt utbetalingsbilag.

I dag finnes det ikke klare rutiner for avvik tilknyttet inngåelse av **ad hoc- kontrakter** eller utbetaling av beløp som ikke svarer til inngått avtale. Skriftlig bestillingskjema for å bestille utformingen av en **ad hoc-kontrakt** brukes heller ikke.

**Ad hoc-kontrakt** er en kontrakt som inngås uten forhåndsplanlegging, for eksempel på grunn av et uforutsett behov eller fordi et prosjekt blir tildelt ytterligere midler.

Mangel på avviksrutiner medfører at eventuelle avvik fanges opp i siste øyeblikk, dvs. like i forkant av en utbetaling. Representanter i prosjektgruppen og plangruppen melder om at man i dag ikke har god nok oversikt til å fange opp alle avvik. Dette kan medføre unødvendig mange ompostering av utbetalinger med tilhørende ekstra arbeid.

Kontraktinngåelse og avsjekk av timer mot kontrakt/oppdragsutførelse utføres av en saksbehandler – for eksempel en studie-/eksamenskonsulent. Dette fungerer godt. Innholdet i dagens attesteringsrolle tilknyttet utbetaling er derimot uklar og omfatter i de fleste tilfeller kun kontroll av kontostreng. Denne oppgaven utføres gjerne av en økonomikonsulent. Denne fordelingen av oppgaver medfører ofte ekstra runder frem og tilbake mellom saksbehandlere og gir hverken god nok oversikt over prosessen eller tilstrekkelig ansvarliggjøring av saksbehandlerne.

Enkelte arbeidsforhold blir altfor sent rapportert til det administrative apparatet, slik at timearbeid startes opp uten en formell kontrakt. Dette er ikke i henhold til regelverket. Det kreves i tillegg mye ressurser til å kartlegge, dokumentere hvilket arbeid som er blitt utført og deretter foreta en korrekt avlønning. I noen tilfeller er det heller ikke tilstrekkelige midler til å dekke utført arbeid. Dette skyldes at ikke alle kostnader, for eksempel arbeidsgiveravgift, tas med når man budsjetterer antall timer som skal avlønnes.

Innenfor **undervisnings-/ vurderingsrelatert bilagslønn** har det vært forvirring med hensyn til hvordan vekting av timer skal innrapporteres til Lønningsseksjonen. Dette er en stor feilkilde tilknyttet videre registrering i lønnsystemet og innrapportering av timer til Statens Pensjonskasse (SPK).

Innenfor **undervisnings-/ vurderingsrelatert bilagslønn** lønner UiO timelærere m.m., sensorer, eksamensvakter samt bedømmelseskomité-medlemmer. Disse gruppene betjenes av henholdsvis studie/eksamenskonsulenter, forskningskonsulenter og personalkonsulenter. Dette er faglige nettverk med en klar faglig profil.

Innenfor **forskningsrelatert/annen bilagslønn** lønner UiO mange ulike typer arbeids-/oppdragstagere, for eksempel vitenskapelige assistenter, PC-stue-vakter og butikkansatte tilknyttet museene. Her finner vi ikke noe formelt faglig nettverk, ref. *vedlegg 5*. Størrelsen på de faglige nettverkene for **undervisnings-/ vurderingsrelatert bilagslønn** stammer fra estimatene i *vedlegg 4*.

I dag er det manglende kompetanse tilknyttet kontraktsskriving innen forskningsrelatert/annen bilagslønn. En kontrakt for en ekstern ansatt i et forskningsprosjekt kan i prinsippet utformes av en personalkonsulent, en studiekonsulent, en forskningskonsulent, en økonomikonsulent, en sekretær eller en kontorsjef.

Det er rundt 200 saksbehandlere som i dag utformer kontrakter.

I dag fins det ikke noen form for overordnet struktur for sentral/ desentral faglig koordinering og oppfølging av de mange saksbehandlerne som inngår i behandlingen av bilagslønn. Det er heller ikke lagt til rette for tilpasset opplæring og brukerstøtte, og disse forholdene har ført til faglig usikkerhet hos saksbehandlerne.

## *Systemstøtte*

### **Innenfor bilagslønnsprosessen**

#### *Papirbasert prosess*

Bilagslønnsprosessen er i dag en papirbasert prosess. Dette gjør det krevende å skaffe oversikt over behandlingen av enkeltbilag. Mye tid og ressurser blir brukt til å frakte og søke opp papirbilag. Noen bilag må sendes på nytt fordi de ikke kommer frem.

For øvrig er det få muligheter for å måle hvor kvalitetsproblemer oppstår som skyldes feil, misforståelser, uklare rutiner eller rutinesvikt grunnet manglende kompetanse.

#### *Arkivering*

I dag følger vi ikke regelverket for arkivering av kontrakter tilknyttet bilagslønn. Kontrakter blir oppbevart som regnskapsbilag sentralt ved Lønningsseksjonen, og enhetene har mangelfulle rutiner for arkivering. Etter regelverket skal imidlertid kontrakter skal imidlertid arkiveres i UiOs sak- og arkivsystem.

### **Utenfor bilagslønnsprosessen**

I løpet av prosjektet har plangruppen avdekket at det er behov for standard systemstøtte innenfor aktivitetsplanlegging, ressursplanlegging og oppfølging både innenfor **undervisnings-/vurderingsrelatert bilagslønn** og **forskningsrelatert/annen bilagslønn**. Per i dag fins det ikke systemstøtte for dette området.

Aktivitetsplanlegging, ressursplanlegging/budsjettering er ikke definert som en del av bilagslønnsprosessen. Behovet for å tilby systemstøtte for disse aktivitetene er derfor ikke vurdert.

For å dekke behovet for undervisningsplanlegging har SV, JUS og UV utviklet et eget system, AURA. AURA har funksjonalitet knyttet til undervisningsplanlegging og undervisningsregnskap. Dette inkluderer også ansatte på månedslønn. Arbeidsgruppen har innhentet informasjon fra ressurspersoner tilknyttet AURA. Behovet for systemstøtte tilknyttet undervisningsplanlegging og undervisningsregnskap er åpenbart. Arbeidsgruppen har gitt innspill om behov for systemstøtte til universitetsdirektøren.

## **Forslag til løsning**

### *Sentralt eierskap og utvikling av premisser*

OPA er nå mye mer bevisst sitt ansvar som prosesseier for bilagslønnsprosessen og tar sikte på å forankre det interne eierskapet hos personalseksjonen fremfor Lønningsseksjonen.

Fokus endres fra selve sluttproduktet (lønnsutbetaling) til overordnet personaloppfølging av eksterne arbeids- og oppdragstagere. Personalseksjonen i OPA blir nå formell prosesseier for

hele bilagslønnsprosessen. Denne starter med at kontrakten inngås på enheten og avsluttes med at lønn/godtgjørelse utbetales.

Videre tar OPA og ØPA sikte på å utvikle premisser tilknyttet begrenset delegering av BDM. Et slikt premisseierskap omfatter tolking av regelverket tilknyttet fagområdet og en formidling av de muligheter og begrensninger dette gir til organisasjonen.

Videre blir STA og FA viktige samarbeidspartnere med tanke på å gi tilgang til sine nettverk av saksbehandlere.

Prosjektet har utarbeidet et notat for å avklare den juridiske skillelinjen mellom timeansatt og oppdragstager, *ref. vedlegg 6*. På bakgrunn av dette notatet er OPA i ferd med å lage retningslinjer for enhetene for å kunne vurdere om en person er ansatt ved UiO eller ikke og hvilke rettigheter som gjelder. Oppdragstagerne har for eksempel ikke rett til feriepenger.

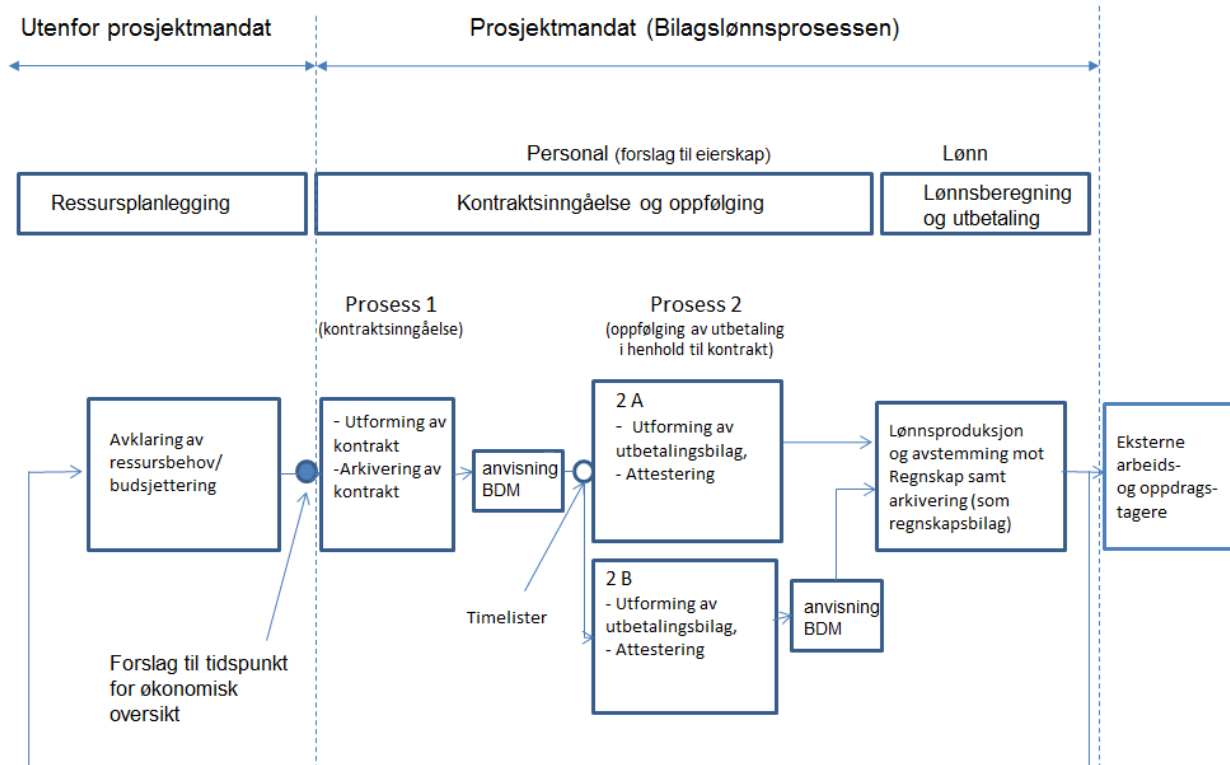
Ledelsen i ØPA og OPA anbefales at det utvikles ulike kategorier av BDM'er<sup>3</sup> med tilpasset opplæring. En begrenset BDM kan for eksempel være avgrenset i beløp og tid eksempelvis for et utvalgt undervisningsområde eller forskningsprosjekt.

### ***Endrede arbeidsprosesser***

Bilagslønnsprosessen begynner ved bestilling og inngåelse av kontrakt, oppfølging av timelister, attestering av utbetaling(er) samt lønnsproduksjon og utbetaling til arbeidstagerne/oppdragstagerne, *ref. Figur 2 målbilde*. Merk at ressursplanlegging er ikke tatt med i bilagslønnsprosessen.

---

<sup>3</sup> BDM: Budsjettdisponeringsmyndighet



Vi foreslår at bilagsbehandlingen organiseres som to prosesser:

**Prosess 1** omfatter innhenting av personinformasjon og utformingen av kontrakt. Utforming av kontrakt krever kompetanse knyttet til ansettelse og avlønning, for eksempel stillingskode, lønnstrinn og hjemmel for midlertidighet. Kontrakten går til BDM for godkjenning, før den sendes til den eksterne arbeids-/oppdragstager for signering, og så arkiveres den.

**Prosess 2** omfatter attesting av utbetalinger der tilhørende timelister og fullføring av oppdrag er på forhånd godkjent av en arbeidsleder. Utbetalingsbilag arkiveres som regnskapsbilag. Definisjonen for attesting vil bli utarbeidet i samarbeid med ØPA.

Prosess 2 kan deles inn i to delprosesser:

**Prosess 2a** – Utbetalingsbilaget skal ikke godkjennes på nytt av BDM fordi utbetalingsbilaget er i henhold til godkjent kontrakt. Utbetalingen attesteres og arkiveres.

**Prosess 2b** – Utbetalingsbilaget godkjennes på nytt av BDM fordi utbetalingsbilaget avviker fra tidligere godkjent kontraktsvilkår, eller kontraktsvilkårene gir kun en ramme for stillingsprosent eller antall timer.

Dagens prosesser innenfor **undervisnings/vurderingsrelatert bilagslønn** er i hovedsak forutsigbare - behovet for time/hjelpelærere/sensorer er relativt stabilt og godt planlagt, og

retningslinjer for ansettelse og avlønning er godt definert. Det kreves ikke bred kompetanse for å fylle denne funksjonelle rollen beskrevet for prosess 1 og 2.

Prosesser som retter seg mot arbeidstager/oppdragstager innenfor **forskningsrelatert/ annen bilagslønn** er derimot ikke alltid like forutsigbare. Her fins det et bredt spekter av ulike eksterne prosjektdeltagere med mange stillingskoder og krav til avlønning. Her kreves det bred kompetanse for å kunne utføre den funksjonelle rollen beskrevet for prosess 1 og 2.

### ***Tiltak for bedre økonomisk oversikt***

#### **Fjerne dobbel anvisning**

Plangruppen foreslår å legge konteringsinformasjon inn som en del av kontraktene, og tar sikte på at BDM kun skal anviser på nytt de utbetalingene som avviker fra tidligere godkjent kontrakt. Dette forutsetter en bedre definisjon og forankring av attestasjonsrollen som nevnt i neste kapittel.

#### **Endre tidspunkt for økonomisk kontroll**

I kapittelet for nåsituasjon har plangruppen nevnt at vi fanger opp eventuelle avvik først ved utbetaling. Vi ønsker å flytte fokus for økonomisk oversikt fra utbetalingstidspunktet til tidspunktet før kontraktsinngåelse. Gode rutiner for aktivitets- og ressursplanlegging er en forutsetning for dette, og disse rutinene ligger forøvrig utenfor prosjektets mandat.

#### **Definere felles avviksrutiner**

Prosjektet tar sikte på å utvikle felles avviksrutiner for inngåelse av ad hoc kontrakter basert på løsningene skissert ovenfor. Dette gjøres ved å legge inn konteringsinformasjon i kontrakten, utvide attestasjonsbegrepet av utbetalingene til å dekke sjekk av innhold og kontering, og at avvikene håndteres ved kontraktsinngåelse fremfor ved utbetalingstidspunktet. I tillegg tar vi sikte på å innføre totalansvar for en saksbehandler som dekker hele prosessen, se kapittel 4.3.1.

### ***Endring i roller og ansvar på enhetene***

#### **Totalansvar plasseres hos utvalgte arbeidsledere**

Etter plangruppens oppfatning er det viktig at den administrative oppfølgingen av de eksterne arbeids/oppdragstagerne blir så smidig som mulig. Prosessen er forutsigbar med gode retningslinjer, noe som stiller et begrenset krav til kompetanse innenfor utforming av kontrakt og attestasjon av utbetalinger.

Plangruppen foreslår at lokale saksbehandlere tilnyttet undervisning får et totalansvar for sine eksterne arbeids/oppdragstager med rett til å utforme arbeidsavtale og attestere utbetalinger tilknyttet lønn og vederlag. Med andre ord foreslår vi at attestasjonsoppgaven for bilagslønn overføres fra økonomikonsulentene til studiekonsulenter, eksamenskonsulenter og forskningskonsulenter.



Videre foreslår plangruppen at samme tankegang om totalansvar innføres for **forskningsrelatert/annen bilagslønn**.

### Nytt faglig nettverk

Innenfor **forskningsrelatert/annen bilagslønn** utformer omlag 200 saksbehandlere kontrakter, og denne oppgaven utgjør vanligvis en meget liten stillingsprosent for hver enkelt saksbehandler. Tidligere har plangruppen påpekt at det kreves bred personalfaglig kompetanse, blant annet på grunn av de mange stillingskoder og lønnstrinn. Høye krav til kompetanse i stillinger der arbeidsområdet utgjør en liten del av oppgavene til den enkelte er ingen god løsning. Dette gir unødvendig tung administrasjon samt begrenset mulighet for faglig utvikling.

Et formelt faglig nettverk som er forankret sentralt vil kunne legge forholdene til rette for tilpasset opplæring, faglig robusthet samt større motivasjon og trygghet for den enkelte saksbehandler. Fast definerte saksbehandlere vil være klart definert og tilgjengelig for enhetene med riktig kompetanse.

Det er viktig at det fins et nettverk for hver av de ulike gruppene timeansatte/oppdragstagere, og at hvert faglig nettverk kun betjener sine egne grupper timeansatte/oppdragstagere. På denne måten kan man spisse kravet til opplæring og brukerstøtte.

### Ny rolle som bilagslønns-konsulent

Plangruppen foreslår at det opprettes en egen konsulentrolle heretter kalt "bilags-konsulentrolle" som spesialiserer seg i å utforme og arkivere kontrakter, følge opp om oppdraget er utført/ følge opp eventuelle godkjente timelister og følge opp utbetalinger i henhold til kontrakt. Der utbetalingsbilaget avviker fra tidligere godkjent kontrakt, må BDM godkjenne dette.

Plangruppen foreslår at bilagslønns-konsulentrollen knyttes til personalområdet. Tanken er ikke å pålegge personalkonsulentene nye arbeidsoppgaver, men snarere å foreta et ombytte av arbeidsoppgaver slik at medarbeidere kan spesialisere seg innenfor faget bilagslønn.

En bilagslønnskonsulent bør arbeide minimum 40 % med bilagslønn for å sikre faglig dyktighet og utvikling. Fakulteter og sentrale administrative enheter med behov som er mindre enn dette, kan knyttes til et visst antall bilagskonsulenter i 100 % stilling som sitter sentralt i OPA eller på utvalgte fakultet.

Det er vanskelig å foreslå konkret hvordan en slik løsning kan se ut før vi har mer erfaring i å estimere ressursbehovet tilknyttet nye rutiner/systemstøtte. Videre bør en slik løsning eventuelt ses i sammenheng med andre IHR-tiltak.

### Nettverk for bilagslønnskonsulenter

Opprettelse av et nytt fagnettverk vil kunne gi bedre oversikt og kontroll over kontraktsinngåelser innenfor **forskningsrelatert/annen bilagslønn**, og antall brukere som utformer kontrakter vil bli redusert kraftig, til ca. 15-20 totalt for hele UiO. Videre oppnår vi en

rendyrking av samtlige faglige nettverk, noe som gjør det lettere å spisse informasjon og opplæring. Økonomikonsulenter, forskningskonsulenter, administrative ledere og andre saksbehandlere bli frigjort fra å utforme kontrakter. Dette vil kun utgjøre noen få stillingsprosenter for hver saksbehandler.

### **Konsekvenser av totalansvar for saksbehandlere**

Plangruppen foreslår en sammenheng mellom organisatoriske og funksjonelle roller som angitt i *vedlegg 7*.

Ved å innføre totalansvar for bilagslønnprosessen på saksbehandlernivå, vil man kunne oppnå bedre oversikt og kontroll over prosessen og dermed tilby bedre servicenivå mot arbeids-/oppdragstagere. I tillegg vil man kunne fjerne leddet som omfatter attesting av utbetalingsbilag som utføres av ca. 90 økonomikonsulenter i dag.

### **Begrenset delegering av BDM**

I dag har instituttledere og kontorsjefer personalansvar og BDM, mens en stor del av arbeidet tilknyttet eksterne arbeids/oppdragstagere ledes av operative ledere lenger ned i organisasjonen.

Operative ledere som studieledere og prosjektkoordinatorer har i dag ansvaret for å planlegge og gjennomføre sine semestre/prosjekter, men uten tilhørende BDM.

Selv etter at man har ryddet opp i dagens prosess med tilhørende rutiner, roller og ansvar kan dagens BDM, dvs. instituttleder/kontorsjef være en mulig flaskehals sett i lys av det store bilagsvolumet.

Plangruppen foreslår derfor at begrenset BDM delegeres til utvalgte arbeidsledere.

De kontorsjefene som har god økonomisk oversikt kan delegerer BDM myndighet til utvalgte arbeidsledere. Rollebetegnelsen på den aktuelle lederen kan variere fra fakultet til fakultet, disse omtales eksempelvis som studieledere og prosjektkoordinatorer.

Målet er å samle ansvar for kontraktsinngåelse, arbeidsledelse og økonomisk oppfølging hos samme leder. Dette vil gi lederen nødvendige oversikt og handlekraft.

Det løpende oppfølgingsansvaret for instituttleder/kontorsjef vil da reduseres til å følge opp arbeidsledere med begrenset BDM i stedet for å følge opp detaljerte forespørsler om økonomi.

### ***Utvide sentral/desentral forvaltningsorganisasjon for fast månedslønn til å omfatte også bilagslønn***

Forslag til forvaltningsorganisasjon er vist i *vedlegg 8*. Denne forvaltningsorganisasjonen benyttes i dag for fast månedslønn. Det foreslås at representanter for bilagslønn vil inngå i dagens forvaltningsorganisasjon for fast månedslønn slik at endelig forvaltningsorganisasjon

dekker personaloppfølging av alle arbeids- og oppdragstagere ved UiO, både interne og eksterne.

Forvaltningsorganisasjonen for oppdaterer maler, rutiner m.m. samt informasjon og opplæring tilknyttet standard elektronisk arbeidsflyt for fast månedslønnede. I denne forvaltningsorganisasjonen inngår de faglige nettverkene for personal, arkiv og BDM'ere samt lønn. OPA vil være premiss-, prosess- og systemeier og personalforvaltningsgruppen består av 5 personalkonsulenter og en arkivar.

Personalforvaltningsgruppen vil bli ledet av en koordinator (en personalkonsulent fra personalnettverket) som lønnes i en 40 % stilling av OPA. Stillingsprosenten antas å synke noe etter hvert som alle utestående rutiner utvikles ferdig.

Koordinatoren for personalforvaltningsgruppen er en viktig nøkkel til sentral/ desentral koordinering.

De største to utfordringene er å sikre en god faglig koordinering sentralt (mellom personal, arkiv og lønn) samt en god dialog sentralt/lokalt. Dette løses ved at:

- Premisseierne i OPA samarbeider om å oppdatere nye retningslinjer for oppdateringer, personalforvaltningsgruppen samler opp innspill fra brukermiljøene og utarbeider sine forslag til oppdateringer.
- Premisseierne og koordinatoren for personalforvaltningsgruppen møtes regelmessig for å bli enig om nye oppdateringer av maler og rutiner. Oppdateringene blir kommunisert elektronisk til alle saksbehandlere, og i mange tilfeller blir disse også gjennomgått på nettverksmøter. I tillegg blir det arrangert egne kurs for å gå igjennom oppdateringene i detalj om man ser behovet for det.

Erfaringer fra dagens forvaltningsorganisasjon er:

- God sentral/ desentral koordinering engasjerer brukerne i å foreslå forbedringer og oppleve resultatene av egne forslag (kontinuerlig forbedring).
- Løsninger oppdateres på en koordinert og lett tilgjengelig måte for alle brukermiljøene.
- Oppdateringer fanges bedre opp når de kommuniseres samlet for alle fagområder til faste tider, for eksempel en eller to ganger i semesteret og hvor alle saksbehandlere får informasjonen direkte. Det er vanskelig å fange opp oppdateringer som kommuniseres kun på nettet, mange ulike steder og på forskjellig tidspunkt.
- Godt faglig samarbeid sentralt med tett oppfølging av desentrale nettverk gir godt faglig samarbeid på enhetene.

- Standard maler og rutiner for fast månedslønnede favner 90-95 % av enhetenes lokale behov.

### **Sentralt eierskap til faglige nettverk (målilde)**

OPA, STA, FA og ØPA anbefaler at faglige nettverk bør forankres formelt hos sine respektive faglige miljøer i sentraladministrasjonen. I første omgang betyr dette at hver fagseksjon, dvs. STA, FA og ØPA, oppretter en kontaktperson for disse nettverkene som besørger en oversikt (helst epostliste) over fagområdets desentrale saksbehandlere.

### **Sentral rolle (målilde)**

OPA, STA, FA og ØPA anbefaler at dagens sentrale/ desentrale forvaltningsorganisasjon bør utvides til å omfatte også bilagslønn.

Når det gjelder bilagslønn har OPA et ansvar som omfatter:

#### **1. Premisseierskap:**

Ansvar for å utvikle sentrale retningslinjer som gir en klar forståelse av muligheter og begrensninger innenfor lov- og avtaleverket. Disse retningslinjene er gjerne knyttet til en bestemt gruppe mottagere av leveransene.

#### **2. Prosesseierskap**

Ansvar for å utvikle styringsprinsipper med tilhørende maler og rutiner for å oppnå oversikt og kontroll samt stille krav til resultat som muliggjør måling av kvalitet.

#### **3. Ansvar for organisasjonsutvikling**

Ansvar for å utvikle retningslinjer for standardiserte roller og ansvar i organisasjonen for å sikre vertikal og horisontal koordinering, dvs. bygge opp en forvaltningsorganisasjon som besørger kontinuerlig forbedring av løsningene. Forvaltningsorganisasjonen skal utgjøre et godt støtteapparat for prosessens brukere og mottagere av prosessens sluttprodukt.

#### **4. Systemeierskap**

Ansvar for å utarbeide krav til eventuell systemstøtte for prosessen og forvalte systemleveranser. Systemstøtte legger grunnlaget for effektiv måling og oppfølging av kvalitet samt utgjør et godt verktøy for organisasjonsutvikling.

#### **5. Ansvar for kompetanseutvikling**

Utarbeide et informasjons- og opplæringsopplegg som sikrer en kulturell utvikling som reflekterer definerte krav til kvalitet.

#### **6. Nettverkseierskap**

Ansvar for å følge opp faglige nettverk for personalkonsulenter, administrative ledere og etter hvert nye nettverk som kommer til i forbindelse med dette prosjektet.

Med tanke på tverrfaglig samarbeid om bilagslønn, er rollen til hver av fagavdelingene i sentraladministrasjonen OPA, ØPA, STA og FA beskrevet i forhold til disse 6 punktene, *ref. vedlegg 9*.

### **Sentral/desentral koordinering (målilde)**

Personalforvaltningsgruppen vil kunne utvides med en koordinator for bilagslønn. Denne koordinatoren vil koordinere representantene for de ulike faglige nettverkene tilknyttet bilagslønn – studie/eksamenskonsulenter, forskningskonsulenter og bilagslønnskonsulenter.

Koordinatoren for bilagslønn vil ha ansvar for utvikling av egne rutiner, maler og opplæringsopplegg tilknyttet saksbehandlere for bilagslønn. Koordinatoren for bilagslønn vil møte i personalforvaltningsgruppen etter behov.

Koordinatoren for personalforvaltningen vil besørge utsendelse av felles informasjon til alle aktører tilknyttet personaloppfølging relatert til både fast månedslønn og bilagslønn. Målet er å sikre at all informasjon er samkjørt og likt tilgjengelig for alle.

Deltagelse i personalforvaltningsgruppen (og eventuelt deltagelse i møter med premisseierne) er viktig for å sikre felles forståelse av retningslinjer og å oppnå godt samarbeid om personaloppfølging av alle UiO sine interne og eksterne ansatte samt eksterne oppdragstagere.

Det er viktig at nøkkelpersoner angitt i forvaltningsorganisasjonen plukkes ut for å være med i implementeringsprosjektet, slik at de er med på å utvikle løsningene (framtidforslag) og får eierskap til disse. På denne måten vil prosjektorganisasjonen kunne gå over i en forvaltningsorganisasjon på en smidig måte.

### **Forslag til systemstøtte**

Kravene til økt kvalitet og til reduksjon av ressursbruk er ikke mulig å møte uten god IT-støtte. OPA har i denne sammenheng søkt om midler fra den sentrale IS-porteføljen for utvikling av administrative støttesystem.

### **Funksjonelle krav**

En egen arbeidsgruppe har fått ansvaret for å definere funksjonelle krav til systemløsning og i tillegg se på muligheter rundt desentral datafangst. Det ble lagt føringer om å gjenbruke opplysninger som allerede er registrert i UiOs to autoritative kildesystemer for personopplysninger, SAPUiO og FS.

Arbeidsgruppen har kommet frem til følgende forslag til detaljerte elektroniske delprosesser: første kontakt med kandidat, registrering av personopplysninger, registrering og godkjenning av kontraktsvilkår (elektronisk signatur), aksept av kontraktsvilkår (elektronisk signatur), arkivering, tidsregistrering og godkjenning av utbetalingsgrunnlag (med tilhørende utbetaling), *ref. vedlegg 10*.

Resultatet av arbeidet er fremlagt i et overordnet forslag til elektronisk system sammen med en mer detaljert kravspesifikasjon.

Anbefalingene fra arbeidsgruppen er at man velger en distribuert prosessstøtte med utgangspunkt i mest mulig gjenbruk av eksisterende løsninger. Der hvor det ikke finnes noe å gjenbruke, anbefaler arbeidsgruppen å tenke fremtidig gjenbruk i de løsningene som utvikles eller anskaffes.

Konkret foreslås det en eller flere webbaserte applikasjoner for registrering av personinfo og aksept av kontrakt. Disse må kunne utveksle data med SAPUiO og eksportere kontrakter til UiOs saks-arkivsystem. I tillegg legger arbeidsgruppen opp til vesentlig utvidet bruk av HR-portalen for desentral datafangst.

**Desentral datafangst** kombinert med **lønnssystemet SAP** kan utvikles for å sikre:

1. Automatisk innhenting av elektronisk informasjon fra ansatte eller eksisterende UiO-systemer
2. Elektronisk utforming og arkivering av kontrakt
3. Elektronisk signatur for ansatt og UiO
4. Elektronisk arbeidsflyt for utbetaling av godkjente utbetalinger

Arbeidet med å utvikle en kravspesifikasjon for systemstøtte innenfor dette området er i gang i regi av plangruppen.

### Arkivsystem

Kontrakter og utbetalingsbilag opprettes i utgangspunktet i SAP. Kontrakter overføres elektronisk til sak- og arkivsystemet (ePhorte) for arkivering. Utbetalingsbilag arkiveres i SAP i henhold til krav til oppbevaring av regnskapsbilag.

UiOs sak- og arkivsystem, ePhorte har mulighet for elektronisk flyt av dokumenter. Man kan ikke foreta beregninger i eller overføre rådata ut av systemet. Systemet omfatter kun dokumenter.

ePhorte kan tas i bruk for å dekke:

1. Elektroniske dokumentmaler som oppdateres sentralt. Benyttes i dag til kontrakter tilknyttet fast månedslønn.
2. Elektronisk utforming og arkivering av kontrakter. UiOs sak-arkivsystem benyttes i dag til å opprette personalmapper og legge inn kontrakter tilknyttet fast månedslønn.

3. Elektronisk dokumentflyt fra enhetene til manuell, sentral registrering i SAP (med andre ord dobbeltregistrering). Benyttes i dag til å oversende elektroniske lønnsbestillinger tilknyttet fast månedslønn.

Skal UiO bruke ePhorte som skissert ovenfor, må 15-20 bilagslønnskonsulenter læres opp i dette verktøyet. Dette vil medføre økt behov for lokal skanning av dokumenter.

Innskanningsvolumet er estimert til ca. 400-500 kontrakter i snitt pr. fakultet hvert semester, og skanning av eventuelle timelister kommer i tillegg. I tillegg vil dette medføre merarbeid for arkivansatte med journalføring av hvert enkelt produsert bilag.

Plangruppen anbefaler derfor at disse problemstillingene løses ved at det utvikles systemstøtte for dette området som en del av arbeidet med innføring av desentral datafangst. Dersom dette alternativet ikke velges, kan imidlertid ePhorte løse oppgaven, med de ulemper som er angitt tidligere.

Å fortsette som før med papirflyt (ingen systemstøtte) ser plangruppen ikke som en bærekraftig løsning.

### **Systemstøtte utenfor bilagslønnprosessen**

Behovet for å dekke standard systemstøtte for aktivitets-, ressursplanlegging og budsjetteringsprosessen for **undervisnings/vurderingsrelatert bilagslønn** er videreformidlet til IHR IKT. Dette behovet gjelder for øvrig også **forskningsrelatert/annen bilagslønn**.

En prosjektgruppe har kartlagt AURA sine ønsker om elektronisk overføring av data fra AURA til et eventuelt nytt system. Om dette er mulig med dagens AURA-løsning er ikke brakt på det rene.

### ***Oppsummering av standardiseringstiltak og mulige effekter***

#### **Standardiseringstiltak**

For å øke kvaliteten og redusere ressursbruken foreslår IHR bilagslønnprosjektet i dette dokumentet tre standardiseringstiltak; standardisering av bilagslønnprosessen, standardisering av roller og ansvar samt innføring av standard systemstøtte.

#### ***Standardisering av bilagslønnprosessen***

Standardisering av prosessen vil kunne rydde opp i dagens uklare retningslinjer, rutiner og maler. Dette er den første forutsetningen for å bygge en felles plattform for å øke kvaliteten og redusere ressursbruken tilknyttet bilagslønn ved hele UiO. Dersom man ikke også standardiserer roller og bygger opp en effektiv forvaltningsorganisasjon, vil implementeringsprosjektet kun være i stand til å levere en engangs-opprydding, og løsningene vil kunne foreldes over tid.

#### ***Standardisering av roller og ansvar***

Når roller og ansvar er klart definert og faglige nettverk er rendyrket og forankret sentralt i UiO, kan forholdene ligge til rette for å bygge opp en forvaltningsorganisasjon som kan utvikle løsningene over tid. Dette vil kunne øke kvalitet og redusere ressursbruk i takt med

organisasjonens læringsprosess. Imidlertid vil mangel på systemstøtte medføre begrensede muligheter for oversikt og kontroll, ikke minst med tanke på målbar kvalitetsoppfølging.

### *Standard systemstøtte*

Standardisering av bilagslønsprosessen samt standardisering av roller og ansvar er forutsetninger for å kunne innføre standard systemstøtte. Innføringen av standard systemstøtte vil kunne sikre at man til enhver tid har oversikt over alle bilag og redusere dobbeltarbeid ved at data registreres bare én gang. Videre kan man sikre standard funksjonelle roller og ansvar gjennom en felles tilgangsstruktur. Standard systemstøtte bidrar også til å øke kvaliteten over tid ved å styrke organisasjonens evne til å lære og justere sin adferd i forhold til målbare kvalitetskrav.

### **Anbefalt systemstøtte**

Plangruppen anbefaler å utvikle et nytt system for desentral datafangst. Hvis ikke denne løsningen velges, vil et alternativ være at dagens sak-arkivsystem brukes til arkivering av kontrakter samt til elektronisk dokumentflyt. Det er slik det gjøres for fast månedslønn. Konsekvensen av det siste alternativet vil imidlertid være økt ressursbruk på arkiv siden. I tillegg vil gjenbruk av data bli vanskeligere enn dersom desentral datafangst til FS og SAP gjennomføres. Vi antar for øvrig at dagens papirløsning (ingen systemstøtte) *ikke* vil utgjøre en aktuell løsning i fremtiden.

Standardiseringstiltakene for bilagslønsprosessen, roller og ansvar og innføring av systemstøtte bygger på hverandre og bidrar til stadig større mulighet for å øke kvalitet og redusere ressursbruk over tid. Tiltakene vil også kunne bidra til et høyere servicenivå mot eksterne arbeids-/oppdragstagere.

Prosjektet går nå i gang med å oppdatere retningslinjer, maler og rutiner tilknyttet standardisering av bilagslønsprosessen.

### *Anbefaler rekkefølge innenfor bilagslønsområdet*

Siden eksisterende faglige nettverk og en god tradisjon for ressursplanlegging er på plass i tilknytning til **undervisnings-/vurderingsrelatert bilagslønn**, vil vi anbefale at implementeringsprosjektet tar tak i dette området først. De løsningene man utvikler og de erfaringene man gjør kan deretter overføres til **forskningsrelatert/annen bilagslønn**.

### **Mulige effekter**

Standardisering av bilagslønsprosessen og roller og ansvar vil legge forholdene til rette for:

- Reduksjon av antall ledd og aktører i bilagslønsprosessen\*
- Bedre faglig samarbeid vertikalt og horisontalt ved UiO
- Større faglig trygghet og forutsigbarhet
- Bedre oversikt, kontroll og kvalitet i alle ledd i prosessen
- Høyere servicenivå mot eksterne arbeids-/oppdragstagere



Reduksjon av antall ledd og aktører i bilagslønsprosessen vil alene gi en innsparingseffekt ved at 90 økonomikonsulenter fjernes fra prosessen Samtidig reduseres antall konsulenter fra 200 til 15-20 på forskningsrelatert bilagslønn.

Innføring av standard systemstøtte vil legge forholdene til rette for:

- Bedre oversikt, kontroll og kvalitet i alle ledd i prosessen
- Høyere servicenivå mot eksterne arbeids-/oppdragstagere
- Reduksjon av ressursbruk tilknyttet dobbeltarbeid\*\*
- Raskere utbetaling av lønn og vederlag
- Redusert transport, skanning og kopiering av papir

Standardiseringstiltakene vil videre gi bedre oversikt, kontroll og kvalitet i alle ledd i prosessen og de vil gi høyere servicenivå mot eksterne arbeids-/oppdragstagere. Reduksjonen av antall anvisninger som BDM skal gjennomføre vil føre til en reduksjon av antall registreringer i våre datasystemer og det vil gi færre feil fordi vi får veldefinerte fagmiljøer der det ligger til rette for systematisk opplæring og enklere rekruttering.

De foreslåtte løsningsalternativer vil kunne legge forholdene til rette for økt effektivisering av hele lønnsområdet, dvs. også fastlønnede. Enkelte prinsipper, for eksempel begrenset delegering av BDM, vil sammen med aktuell systemstøtte også kunne utvides til å omfatte områder utover bilagslønn.

## **Fremdrift**

Vi foreslår å innføre standardiseringstiltak i tre faser.

### ***Standardisering av bilagslønsprosessen – fase 1***

Plangruppen foreslår å utvikle og pilotere:

- Ny retningslinje for juridisk skillelinje mellom eksterne arbeids-/oppdragstagere
- Felles maler og rutiner, for eksempel mer spesialiserte kontrakter
- Felles rutiner for avvikshåndtering, dvs. inngåelse av ad hoc kontrakt ved uforutsette behov for arbeidskraft eller tildeling av midler
- En foreløpig forvaltningsorganisasjon der representantene for **undervisnings-/vurderingsrelatert bilagslønn** er representert. Når det gjelder representanten for **forskningsrelatert/annen bilagslønn** vil vedkommende være noe tilfeldig, i og med at vedkommende ikke vil være knyttet til et relevant faglig nettverk som er forankret sentralt

Ved å innføre felles avviksrutiner vil vi kunne redusere manglende økonomisk kontroll. Det springende punkt er om vi får til dette basert på dagens manglende sentrale systemstøtte tilknyttet ressursplanlegging/ oppfølging (utenfor vårt mandat).

Innenfor **forskningsrelatert/annen bilagslønn** vil liten kompetanse, minimal faglig utvikling og motivasjon fortsatt være en utfordring. Opplæring og vedlikehold av kompetansen til 200 aktører vil være ressurskrevende.

Utfordringer tilknyttet papirbilag – mangelfull oversikt og kontroll og ingen mulighet for måling og oppfølging av kvalitet - vil for øvrig være det samme som i dag.

Manglende forvaltningsorganisasjon vil kunne medføre at oppryddingen av dagens retningslinjer, maler og rutiner blir et engangs opprydding.

### ***Standardisering av roller og ansvar - fase 2***

Plangruppen foreslår her å bygge videre på fase 1:

#### **For undervisnings-/vurderingsrelatert bilagslønn**

- Innføring av totalansvar for saksbehandlere – studie-/eksamenskonsulenter og forskningskonsulenter. Overføring av attestasjon fra økonomikonsulentene til disse saksbehandlerne.
- Ny retningslinje for delegering av BDM til utvalgte operative ledere
- Foreløpig forvaltningsorganisasjon

#### **For forskningsrelatert/annen bilagslønn**

- anbefaler ingen endring uten systemstøtte. Årsaken til dette er at økt transport av papirbilag til noen mer sentrale konsulenter vil kunne medføre mindre oversikt og flere forsinkelser
- Foreløpig forvaltningsorganisasjon

Ulempene tilknyttet **forskningsrelatert/annen bilagslønn** vil være de samme. Utfordringer tilknyttet papirbilag vil være det samme som for fase 1.

### ***Innføring av standard systemstøtte - fase 3***

Plangruppen foreslår her å bygge videre på fase 2:

#### **For forskningsrelatert/annen bilagslønn**

- Innføring av ny rolle, bilagslønnskonsulent som knyttes til personalområdet og et faglig nettverk av 15-20 bilagslønnskonsulenter som skal ha totalansvar for kontraktsinngåelse og attestasjon av utbetalinger
- Ny retningslinje for delegering av BDM til utvalgte operative ledere for forskningsprosjekter og administrative prosjekter
- En fullverdig forvaltningsorganisasjon

## Vedlegg

Elektronisk fil	Vedlegg	Navn
vedlegg.ppt	1	Overordnet volumoversikt 2011
vedlegg.ppt	2	Fakultetsvis volumoversikt 2011
vedlegg.ppt	3	Oversikt over faglige nettverk
vedlegg.ppt	4	Overordnet volumoversikt 2011 med årsverk
vedlegg.ppt	5	Organisering av saksbehandlere (nåsituasjon)
Vedlegg6.doc	6	Notat om juridisk skillelinje
vedlegg.ppt	7	Organisering av saksbehandlere (framtidforslag)
vedlegg.ppt	8	Forslag til forvaltningsorganisasjon (framtidforslag)
vedlegg.ppt	9	Sentrale roller- OPA, ØPA, STA og FA (framtidforslag)
vedlegg.ppt	10	Elektronisk prosessoversikt (framtidforslag)



## Vedlegg 1. Overordnet volumoversikt 2011

Beskrivelse	Antall lønnsbilag	Antall refusjoner
4 enheter med stort volum	14653	970
SUM UiO	25838	5637

## Vedlegg 2. Fakultetsvis volumoversikt 2011

FAKULTET	UNDERVISNING	ANNET	TOTAL
MN	3001	1406	4407
HF	1968	1528	3496
JUS	3192	561	3753
MED	1201	1796	2997
<b>TOTALT</b> (MN,MED, HF, JUS)	<b>9362</b>	<b>5291</b>	<b>14653</b>
SV	2061	1298	3359
UV	1371	757	2128
OD	122	299	421
TF	117	141	258
ANDRE ENHETER	864	4155	5019
<b>TOTALT UIO</b>	<b>(54%) 13897</b>	<b>(46%) 11941</b>	<b>(100%) 25838</b>

## Vedlegg 3. Oversikt over faglige nettverk

Kartlagte antall personer for MN, MED, HF og JUS  
samt estimerte antall for hele UiO

	Type bilag	Funksjon Studie	Funksjon Personal	Funksjon Forskning	Funksjon Økonomi	BDM	Funksjon annet	Total
Total Saksbehandlere	Undervisning	80	17	12	38	47	5	199
Total Saksbehandlere	Annet	7	16	27	42	43	15	150
<b>Total</b>		<b>87</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>20</b>	<b>349</b>
Minus Antall gjentakende navn		-7	-8	-4	-32	-39	-5	-95
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>254</b>
<b>Estimert på hele UiO</b>		<b>141</b>	<b>44</b>	<b>62</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>26</b>	<b>448</b>

## Vedlegg 4. Overordnet volumoversikt 2011 (med årsverk)

### Lønnsbilag

	Antall bilag	Personer	Årsverk
4 enheter med stort volum	14653	254	13
<b>SUM UiO</b>	25838	<b>448*</b>	<b>23*</b>

### Refusjoner

	Antall bilag	Antall personer	Av disse arbeider følgende antall personer med lønnsbilag i tillegg	Årsverk
4 enheter med stort volum	970	132	121	5
<b>SUM UiO</b>	5637	<b>767*</b>	<b>703*</b>	<b>29*</b>

\*Estimater



## Vedlegg 5 . Organisering av saksbehandlere (nåsituasjon)

Kategorier av arbeids-/oppdragstagere knyttet opp mot faglige nettverk

Kategori	Eierskap / faglig nettverk	Gruppering av timeansatte/oppdragstagere	Nettverk av saksbehandlere	Estimerte antall saksbehandlere	Forutsigbart	Kompetanse	Volum
Undervisning	STA	Timelærere m.m., sensorer	Studie/eksamenskonsulenter	175*	Ja	Spiss	Stor
Undervisning	STA	Eksamensvakter	Eksamenskonsulenter	175*	Ja	Spiss	Middels
Undervisning	FA	Bedømmelseskomité-medlemmer og opponenter (PhD)	Forskingskonsulenter	ca. 15-20	Ja	Spiss	Liten
Undervisning	OPA	Bedømmelseskomité-medlemmer/sakkyndige (tilsetting, opprykk)	Personalkonsulenter	54	Ja	Spiss	Liten
Ikke undervisning	FA	Eksterne og interne vitenskapelige prosjekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosjektkoordinatorer</li> <li>•Personalkonsulenter</li> <li>•Økonomikonsulenter</li> <li>•Kontorsjefer</li> <li>•Forskingskonsulenter</li> <li>•Studiekonsulenter</li> </ul>	Ca. 200 saksbehandlere i dag**	Nei	Bred	Middels
Ikke undervisning	OPA	<u>Vanlig bilagslønn</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Administrative prosjekter</li> <li>•Styre,råd og utvalg,</li> <li>•PC-stuer, butikk, vaktordninger</li> <li>•Annet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosjektkoordinatorer</li> <li>•Personalkonsulenter</li> <li>•Økonomikonsulenter</li> <li>•Kontorsjefer</li> <li>•Økonomikonsulenter</li> <li>•Forskingskonsulenter</li> <li>•Studiekonsulenter</li> </ul>	Ca. 200 saksbehandlere i dag**	Nei	Bred	Middels

\* 175 er fordelt mellom studie og eksamen

\*\* 200 er fordelt mellom forskning og administrasjon

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

## Retningslinjer for å skille mellom eksterne arbeids- og oppdragstagere

---

### 1. Bakgrunn

Undervisningsinstitusjoner er avhengig av å utveksle tjenester tilknyttet sensur og annet vurderingsarbeid. Videre innhenter man ofte eksterne forelesere m.m. for å tilfredsstille kompetansekravet innenfor et fagområde. UiO vil således til enhver tid ha en betydelig persongruppe som mottar vederlag for å utføre arbeid, uten å være ansatt ved UiO.

Ved UiO har man hatt en praksis knyttet til å skille mellom ulike typer persongrupper, uten at man har alltid hatt en bevisst og gjennomtenkt grunnlag på hvorfor man har benyttet de ulike grupperingene og hvilken betydning dette har. Særlig uklart har dette vært knyttet til personer som har blitt omtalt som timelønnede, bilagslønnede og/eller honorarlønnede. Disse retningslinjene har til hensikt å klargjøre dette.

De personene som ikke er ansatt ved UiO, kan enten utføre arbeidet for UiO som ledd i sin næringsvirksomhet, eller som eksterne oppdragstagere. Man står m.a.o. overfor tre potensielle tilknytningsformer til UiO:

- Ekstern arbeidstager som er ansatt ved UiO
- Ekstern oppdragstager som *ikke* er ansatt ved UiO
- Næringsdrivende

Skillet mellom disse tre tilknytningsformene har betydning for beregning av skatt og trygd for disse personene. Arbeidsmiljøloven og ferieloven derimot, opererer ikke med en slik tredeling. I relasjon til disse to lovene er det bare to grupper; de som er ansatt ved UiO og de som ikke er ansatt ved UiO.

Ovenstående innebærer at når UiO skal vurdere statusen til en tilknyttet medarbeider må det foretas to vurderinger. Først må man vurdere om vedkommende er ansatt eller ikke ved UiO, i relasjon til arbeidsmiljøloven og ferieloven. Hvis medarbeideren er ansatt ved UiO, nyter vedkommende godt av vernereglene i disse to lovene.

Deretter må UiO vurdere hvordan vedkommende skal behandles i henhold til skatte- og trygdereglene. I denne vurderingen er det som nevnt tre kategorier.

Vi vil understreke at grensedragningen mellom de ulike kategoriene kan reise kompliserte rettslige spørsmål. Disse retningslinjene er kun ment å gi en oversikt over disse spørsmålene. I enkelttilfeller kan det oppstå tvil, og det kan være nødvendig å konsultere juridisk ekspertise.

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

Hovedformålet med disse retningslinjene er å skille mellom de som er ansatt ved UiO i relasjon til arbeidsmiljøloven og ferieloven og de som ikke er ansatt ved UiO i relasjon til disse to lovene. For sammenhengens skyld omtaler vi likevel også kort det skatte- og trygderettslige skillet mellom de tre ovennevnte persongruppene.

For sammenhengens skyld nevner vi at en ekstern medarbeider også kan være *innleid* fra en annen arbeidsgiver, til UiO. Denne tilknytningsformen omtales imidlertid ikke i disse retningslinjene.

## 2. Skillet mellom ansatte eksterne arbeidstagere og ikke ansatte eksterne oppdragstagere ved UiO i henhold til arbeidsmiljølov/ferielov

### 2.1 Hvem regnes som ansatt ved UiO?

Vurderingen av om en person er ansatt ved UiO eller ikke beror på en samlet vurdering av hvilken tilknytning vedkommende har til UiO. Følgende momenter vil være sentrale i denne vurderingen:

- Plikter arbeidstakeren å stille sin personlige arbeidskraft til disposisjon, eller kan vedkommende bruke medhjelpere for egen regning? Dersom det kan benyttes medhjelpere, trekker dette i retning av at vedkommende ikke er ansatt.
- Har UiO risikoen for arbeidsresultatet, eller ligger denne risikoen hos arbeidstakeren? Hvis arbeidstakeren har risikoen, trekker dette i retning av at vedkommende ikke er ansatt.
- Har UiO adgang til å føre tilsyn med arbeidet og gi instruksjoner om hvordan dette skal utføres? Dersom UiO har slik kontroll/instruksjonsmyndighet, trekker dette i retning av at vedkommende er ansatt.
- Er det avtalt oppsigelsesfrist for arbeidsforholdet og periodisk vederlag? Dette trekker i så fall i retning av at vedkommende er ansatt.
- Stiller UiO til rådighet lokaler og utstyr? Dette trekker i så fall i retning av et ansettelsesforhold.
- Har tilknytningsforholdet mellom UiO og vedkommende en noenlunde stabil karakter og en viss varighet? Dette tilsier i så fall et ansettelsesforhold.
- Står arbeidstakeren fritt til å ta arbeid for flere, eller arbeider vedkommende stort sett for UiO? Hvis vedkommende stort sett arbeider for UiO, tilsier det et ansettelsesforhold

Vurderingen av om en person er ansatt ved UiO beror på en helhetsvurdering av de momentene som fremgår ovenfor. Ingen av momentene vil i seg selv være avgjørende ved vurderingen, og også andre momenter kan tenkes å være relevant ved vurderingen.

I et konkret tilfelle vil momentene også kunne trekke i ulik retning. Eksempelvis vil en ekstern timelærer i stor grad være underlagt UiOs instruksjonsmyndighet, han vil måtte stille sin personlige arbeidskraft til disposisjon og lokalene som han underviser fra vil være stilt til rådighet av UiO. Alt dette trekker i retning av at han er ansatt. På den annen side vil undervisningen i noen tilfeller være en enkeltstående "gjesteopptreden", han vil normalt stå fritt til å ta oppdrag for flere undervisningsinstitusjoner og normalt er det ikke avtalt noen oppsigelsesfrist for oppdraget. Disse momentene trekker i retning av at det ikke foreligger et ansettelsesforhold.

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

Ovenstående innebærer at en timelærer kan tenkes å havne i den ene eller andre kategori, avhengig av om han underviser for UiO på relativt permanent basis eller om det dreier seg om et enkeltstående oppdrag.

Når det gjelder sensorer, opponenter ved disputaser, innledere til konferanser og lignende oppgaver, fremstår det som klarere at disse ikke er arbeidstakere. I disse tilfellene kan UiO i svært liten grad instruere vedkommende om arbeidsutførelsen, store deler av oppgaven vil bli utført andre steder enn i UiOs lokaler og oppgavene vil ofte være enkeltoppdrag. Det er derfor vanskelig å se for seg tilfeller hvor personer som utelukkende utfører denne typen oppgaver for UiO vil kunne bli ansett som arbeidstakere i relasjon til arbeidsmiljølov/ferielov.

Vi har med utgangspunkt i ovenstående kriterier gjennomgått de vitenskapelige arbeidsoppgavene hvor UiO ofte benytter eksterne, og har forsøkt å kategorisere dem som hhv ansatt/ikke ansatt i relasjon til arbeidsmiljølov/ferielov. Tabellen må leses som en redegjørelse for normaltillfellene. Unntak kan forekomme.

Mørkegrønt område markerer kjernevirksomheten.

Kriterie	Beskrivelse	Timelærer/ hjelpelærer / veiledere	Bedømmelse av eksamen, (Sensor)	Bedømmelse av tilsetting, opprykk eller PHD, inkluderer også opponenter	Styre/råd	Innleder til en konferanse
Er dette et enkeltstående oppdrag?	Utgjør arbeidet et enkeltstående oppdrag?	Som hovedregel ja	Som hovedregel ja	Ja	Ja	Ja
Har UiO styringsrett/ ansvar for resultatet av arbeidet?	Kan UiO bestemme hvor og når arbeidet skal utføres, eventuelt følge opp hvordan det blir gjort?	Som hovedregel ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Hva er omfanget av arbeidet?	Er dette noe som går over lengre tid og/eller med en viss regelmessighet for arbeidstageren?	Som hovedregel ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Lokale	Arbeidsgiveren stiller til rådighet arbeidsrom, maskiner, redskap m.m.	Ja, undervisnings-lokaler	Nei, selve arbeidet skjer ofte utenfor	Nei	Nei	Nei

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

Helhets- vurdering		Timearbeid/ deltidsstilling	Oppdrag	Oppdrag	Oppdrag	Oppdrag
Forhold til arbeidstager		Vil ofte være ansatt arbeidstaker	Normalt ikke ansatt	Ikke ansatt	Ikke ansatt	Ikke ansatt

## 2.2. Betydningen av om man er ansatt ved UiO eller ikke

Med enkelte marginale unntak, som ikke behandles her, er det bare de ansatt ved UiO som er beskyttet av arbeidsmiljøloven og ferieloven. Eksempelvis er det bare de ansatte som har rett til ferie etter ferieloven og feriepenger av det vederlag de mottar.

## 3. Den skatte- og trygderettslige kategoriseringen av tilknytningsforhold

### 3.1 Innledning

Som nevnt opererer skattemyndighetene og trygdemyndighetene med følgende tredeling av et arbeidsrettslig tilknytningsforhold.

- Ekstern arbeidstager som er ansatt ved UiO
- Ekstern oppdragstager som *ikke* er ansatt ved UiO
- Næringsdrivende

Hvilken kategori tilknytningsforholdet tilhører vil ha betydning for vedkommendes skatte- og trygderettslige stiling.

### 3.2 Nærmere om grensedragningen

Grensen mellom på den ene siden de som er ansatt ved UiO og på den andre siden de næringsdrivende/eksterne oppdragstagerne trekkes i stor grad på samme måten som den arbeidsrettslige grensen mellom dem som er ansatt ved UiO og dem som ikke er ansatt ved UiO. En person som etter arbeidsmiljøloven ikke klassifiseres som ansatt ved UiO vil m.a.o i skattemessig og trygdemessig forstand normalt være enten ekstern oppdragstager eller næringsdrivende.

I enkelte tilfeller kan imidlertid den arbeidsrettslige klassifiseringen avvike fra den skattemessige. Det kan derfor oppstå situasjoner hvor en person i henhold til arbeidsmiljøloven ikke er ansatt ved UiO, men der skattemyndighetene likevel behandler ham som ansatt ved UiO. Dette tilhører imidlertid unntakstilfellene, og vi går derfor ikke nærmere inn på dette her.

Det som skiller de næringsdrivende fra de eksterne oppdragstagerne er først og fremst at de eksterne oppdragstagerne utfører sine oppdrag mer sporadisk enn de næringsdrivende og at arbeidet har et langt mer beskjedent omfang. Oppdragene vil typisk være en ren bigeskjeft til det som er vedkommendes egentlige stilling. Grensedragningen mellom disse to gruppene er nærmere omtalt i UiOs "Rutine for

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

vurdering av utbetaling til selvstendig næringsdrivende” og vi viser til denne retningslinjen for mer informasjon.

## 3.3 Betydningen av å skille mellom de tre tilknytningsformene

### 3.3.1 Skillet skattemessige betydning

Skattemessig går skillet i hovedsak mellom de næringsdrivende og de to øvrige gruppene. Skattemessig behandles m.a.o. ansatte ved UiO og de eksterne oppdragstagerne for alle praktiske formål på samme måte. For de næringsdrivende derimot, gjelder andre regler.

### 3.3.3 Den trygderettslige betydningen av skillet

Trygdemessig behandles de eksterne oppdragstagerne i noen sammenhenger likt med de ansatte ved UiO og i andre sammenhenger likt med de næringsdrivende. For nærmere om dette se tabell under.

## 4. Oversikt over virkningen av å være ansatt eksternt arbeidstager ved UiO/ikke ansatt eksternt oppdragstager

Nedenfor har vi gitt en oversikt over de viktigste konsekvensene av om en person er ansatt ved UiO eller er en eksternt oppdragstager. Reglene for næringsdrivende behandles ikke her. For disse vedkommende viser vi til ”Rutine for vurdering av utbetaling til selvstendig næringsdrivende”. Vi understreker at tabellen gir oversikt over hovedreglene, og at det kan forekomme nyanser/unntak.

Bestemmelse	Eksterne arbeidstagere, omfatter vikarer og engasjementer	Eksterne oppdragstager
Rett til sykepenger	100% dekning opptil 6 x grunnbeløpet fra NAV. Dekning over 6 G iht UiOs interne regler.	Ingen dekning første 16 dager. 100% dekning fra 17. dag. Kan tegne tilleggstrygd
Arbeidsmiljøloven Arbeidstvistloven Ferieloven Lønnsgarantiloven Permitteringslønnsloven Yrkesskadeforsikringsloven	Omfattes av lovene	Faller som hovedregel utenfor lovene. Har eksempelvis ikke rett til feriepenger.
Folketrygdlovens bestemmelser om særfordeler ved yrkesskade	Omfattes av lovene	Faller utenfor loven med mindre det er tegnet frivillig yrkesskadetrygd

# IHR Bilagslønn, prosjektnotat



Dokumenteier:  
Johannes F. Paulsen

Status: Utkast

Versjon:  
v. 1.0

Opprettet:  
24.11.11

Sist endret:  
24.04.12

Folketrygdlovens bestemmelser om dagpenger ved arbeidsledighet	Omfattes av loven	Omfattes av loven
Trygdeavgift til folketrygden	Mellomsats (7,8%)	Mellomsats (7,8%)
Arbeidsgiveravgift til folketrygden	Beregnes og betales av Arbeidsgiver	Beregnes og betales av Arbeidsgiver
Skatt	Arbeidsgiver trekker og betaler forskuddstrekk	Arbeidsgiver trekker og betaler forskuddstrekk

## 5. Pensjon

All inntekt, enten den skrives seg fra arbeid som ansatt ved UiO, arbeid som ekstern oppdragstager eller som næringsdrivende, vil være såkalt pensjonsgivende inntekt i folketrygden og vil gi opptjening av pensjonsrettigheter i folketrygden.


Derimot er det bare dem som er ansatt ved UiO som er medlemmer i UiOs kollektive pensjonsordning (Statens Pensjonskasse). Oppdrag som utføres av person som ikke er ansatt ved UiO vil dermed ikke være pensjonsgivende i Statens Pensjonskasse. Det skal derfor ikke betales pensjonsinnskudd av slik inntekt.

## 6. Arkivering

Oppdragsavtalen behandles som et regnskapsbilag og oppbevares. Regnskapsbilag blir ikke journalført eller overført til riksarkivet.

# Vedlegg 7. Organisering av saksbehandlere (framtidforslag)

## Oversikt over organisatoriske roller og funksjonelle roller

 Faglig nettverk som eies av STA

 Faglig nettverk som eies av FA

 Faglig nettverk som eies av OPA, sentralisert rolle/personalområdet

**Funksjonell rolle  
(Prosess 1)**

**Funksjonell rolle  
(Prosess 2)**

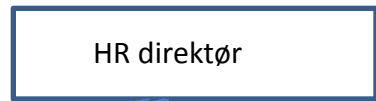
Kategori	Faglige nettverk	Gruppering av timeansatte/ oppdragstagere	Organisatorisk rolle	Utarbeidelse av juridisk kontrakt	Attestasjon av utbetaling i henhold til kontrakt
Undervisning	STA	Timelærere m.m., sensorer	Studiekonsulent (antall samme som i dag)	Studiekonsulent	Studiekonsulent
Undervisning	STA	Eksamensvakter	Eksamenskonsulent (antall samme som i dag)	Eksamenskonsulent	Eksamenskonsulent
Undervisning	FA	Bedømmelseskomité- medlemmer/ opponenter (PHD)	Forskningkonsulent (antall samme som i dag)	Forskningkonsulent	Forskningkonsulent
Undervisning	OPA	Bedømmelses-komité- medlemmer (tilsetting, opprykk)	Personalkonsulent (antall samme som i dag)	Personalkonsulent	Personalkonsulent
Ikke undervisning	FA	Vitenskapelige prosjekter	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>
Ikke undervisning	OPA	•Administrative prosjekter •Styre, råd, utvalg •PC-stuer, butikk, vaktordninger •annet	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>	<i>Bilagslønns-konsulent (10-15)</i>



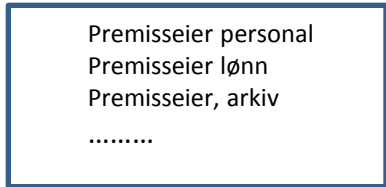
# Vedlegg 8. Forslag til forvaltningsorganisasjon (framtidstforslag)

- Rapportering
- Samarbeid
- - - Eierskap

HR forvaltningsleder



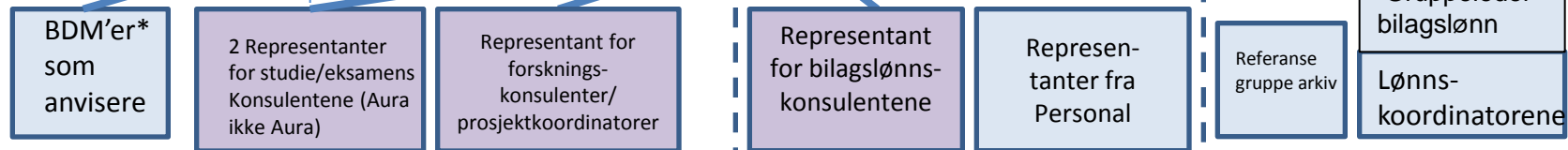
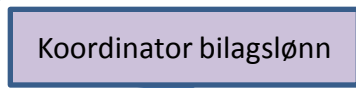
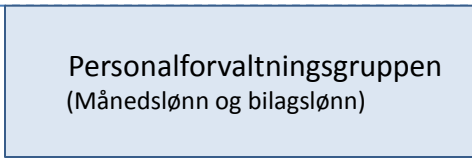
Premisseiere



Sentrale premisseiere

Koordinator, personal

Brukere på enhetene



\*Noen på operativt nivå

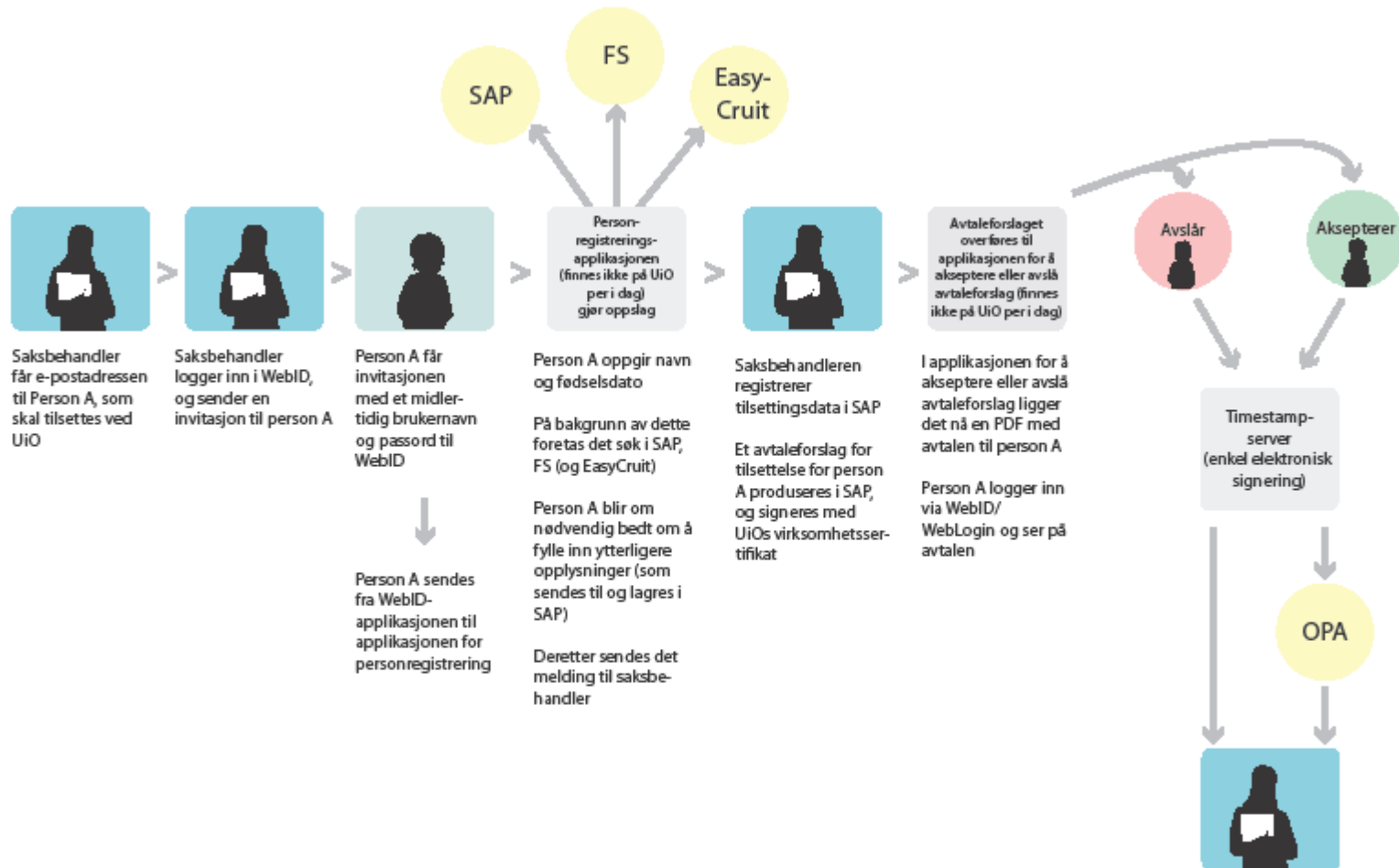


Nettverk av saksbehandlere for bilagslønn

## Vedlegg 9. Sentrale roller- OPA, ØPA, STA, FA (framtidforslag)

	OPA	ØPA	STA	FA
<b>Premisseierskap</b>	Premisseier for de juridiske retningslinjer tilknyttet arbeidsforholdet mellom universitet og timeansatte/oppdragstagere samt arkivering	Premisseier for budsjettering, anvisning og regnskapsførsel gitt av økonomireglementet	Premisseier for ressursplanlegging av eksterne timeansatte/ oppdragstagere tilknyttet undervisning	Premisseier for ressursplanlegging av eksterne timeansatte/ oppdragstagere tilknyttet opponenter og forskningsprosjekter
<b>Prosesseierskap</b>	Prosesseier for behandling av bilagslønn, der kravet til kvalitet er rett lønn til rett tid	Intet tilknyttet bilagslønn	Intet tilknyttet bilagslønn	Intet tilknyttet bilagslønn
<b>Organisasjons-utvikling</b>	Organisasjonsutvikler for arbeidsgiveransvaret tilknyttet timeansatte/ oppdragstagere.	Organisasjonsutvikler for ansvar knyttet til anvisning (BDM rollen)	Intet tilknyttet bilagslønn	Intet tilknyttet bilagslønn
<b>Systemeierskap</b>	Systemeier for arkivsystem, HR systemet SAP samt eventuelle tilleggssystemer som utvikles for å håndtere bilagslønn.	Systemeier for Oracle med hensyn til regnskapsførsel og økonomisk rapportering	Systemeier av FS med hensyn til planlegging av ressurser tilknyttet undervisning  Sentral systemeier for systemer som benyttes til ressursplanlegging	?
<b>Kompetanse-utvikling</b>	Kompetanseleverandør til hele organisasjonen hva gjelder administrative rutiner tilknyttet bilagslønn	Kompetanseleverandør tilknyttet budsjettering, anvisning, regnskapsførsel og innkjøp.	Kompetanseleverandør tilknyttet planlegging av ressurser tilknyttet undervisning	Kompetanseleverandør tilknyttet planlegging av ressurser tilknyttet opponenter og eksterne deltakere i forskningsprosjekter
<b>Faglige nettverk</b>	Eier av tre nettverk – personalkonsulenter, arkivansvarlige og administrative ledere (kontorsjefer).  <i>I fremtiden: nettverk av operasjonelle ledere</i>	Oversikt over anvisere (BDM).  <i>I fremtiden: ulike BDM kategorier</i>	Eier av to nettverk – studie- og eksamenskonsulenter	Eier av to nettverk forskningskonsulenter som håndterer opponenter, og forskningskonsulenter tilknyttet vitenskaplige prosjekter

# Vedlegg 10. Elektronisk prosessoversikt



Til:

Dato: 5.12.2011  
Saksnr.: 2010/14196

## Høringsdokument

### IHR-studier: Rutineendringer i godkjennings- og innpassingsarbeid

I forbindelse med prosjektet Internt handlingsrom (IHR) har det vært nedsatt en arbeidsgruppe under plangruppen for studieadministrasjon. Arbeidsgruppen kartla høsten 2011 prosedyrene knyttet til godkjennings- og innpassingssaker ved Universitetet i Oslo. Arbeidsgruppen har bestått av 7 representanter fra UV, SV, HF, MN og Studieavdelingen (STA). Både fakultetsnivået og instituttnivået har vært representert. Notatet er utarbeidet på bakgrunn av arbeidsgruppens leveranse.

Arbeidsgruppen har levert sitt forslag til plangruppen for IHR-studier, og har på bakgrunn av arbeidsgruppens vurderinger utarbeidet forslag til nye rutiner for godkjennings- og innpassingsarbeid.

IHR-studier har delt inn innpassing/godkjenning i følgende saksfelt:

1. Innpassing av norsk utdanning – enkle saker
2. Forhåndsgodkjenninger – generelle og spesifikke
3. Registrering av beståtte kunnskapskrav til emner
4. Innpassing av norsk utdanning – tunge saker
5. Innpassing av utenlandsk utdanning (enkle og tunge saker)

Høringsnotatet vil presentere forslag til nye rutiner på de tre første feltene, og universitetsdirektøren ber om at høringsinstansene tar stilling til de konkrete forslagene.

Når det gjelder saksfelt fire og fem, fordrer disse administrativ spesialkompetanse, og universitetsdirektøren ønsker derfor innspill på følgende:



**Universitetsdirektøren**  
Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 9. et.,  
Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 40  
Telefaks: 22 85 44 42  
postmottak@admin.uio.no  
www.uio.no

- Hvordan skal UiO som organisasjon ivareta administrativ spesialkompetanse på arbeidsfeltet innpassing/godkjenning?
- Hvis man utgår fra at lokalopptaket sentraliseres, hvilke modell/organisering er å foretrekke?
- Hvis man utgår fra at lokalopptaket behandles desentralisert, hvilke modell/organisering er å foretrekke?
- Hvilke av de skisserte modellene for utenlandsk og ukjent norsk utdanning (tunge saker) vil fungere best?

Vi ber om at høringsuttalelser er oss i hende innen 21. september 2012.

Med hilsen

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

Ingar Pettersen  
Prosjektdirektør

---

Vedlegg:

1. Rapport fra plangruppen for studieadministrasjon: «Rutineendringer i godkjennings- og innpassingsarbeid».

IHR-prosjektet

**Forslag til  
rutineendringer i godkjennings- og  
innpassingsarbeidet**

Rapport fra plangruppe IHR studieadministrasjon

13. juni 2012

I forbindelse med prosjektet Internt handlingsrom (IHR) har det vært nedsatt en arbeidsgruppe under plangruppen for studieadministrasjon. Arbeidsgruppen kartla høsten 2011 prosedyrene knyttet til godkjennings- og innpassingssaker ved Universitetet i Oslo. Arbeidsgruppen har bestått av 7 representanter; fra UV, SV, HF, MN og Studieavdelingen (STA). Både fakultetsnivå og instituttnivå har vært representert. Notatet er utarbeidet på bakgrunn av arbeidsgruppens leveranse.

## **Bakgrunn**

Arbeidsfeltet godkjenning og innpassing omfatter i denne sammenheng mottak og behandling av søknader fra personer med studierett ved UiO som har utdanning fra andre institusjoner (ut- eller innland), og som ønsker innpassing av denne.<sup>1</sup>

Dette er et komplekst felt hvor mangel på felles rutiner og retningslinjer har ført til lokale praksiser. Sakene går ofte gjennom mange ledd og saksbehandlingen kan strekke seg over flere måneder. Ulike instanser (fagmiljø, institutt, fakultet, Seksjon for internasjonalisering, arkiv, FS, NOKUT, Lånekassen) har eierskap til ulike deler av prosessen, og mye tid går med til kommunikasjon mellom enhetene vedrørende enkeltsaker. Riktige vedtak blir fattet, men det kan ta tid å hente inn tilstrekkelig kompetanse og råd til å avgjøre saken.

Ansatte etterlyser opplæring, instruksjoner for saksbehandling og tydelig arbeids- og ansvarsdeling. Feltet har høy kompleksitet og krever erfaringsbasert kompetanse. Denne kompetansen sitter ikke systemet, men hos enkeltpersoner som har opparbeidet seg administrativ spesialkompetanse gjennom praksis. Ved noen fakulteter er imidlertid volumet av saker så lavt at det er vanskelig å spesialisere seg på feltet, særlig når det gjelder kunnskap om ulike lands utdanninger.

Studentene opplever lang saksbehandlingstid, og usikkerhet rundt søkeprosessen og utfallet. I tillegg møter de lokale varianter av søknadsskjemaer og nettinformasjon, noe som er forvirrende. Dette gjelder særlig for studenter som vil ha innpasset emner ved et annet fakultet enn de har programtilhørighet til. UiO fremstår slik ikke som en enhetlig institusjon.

## **Konsekvenser for enhetene ved foreslåtte endringer**

Det nåværende volumet på saksfeltet er ikke så høyt at en endring av organisering eller rutiner vil medføre betydelige ressursbesparelser. Arbeidet utgjør ofte brøker av stillinger, noe som gjør det vanskelig å foreta gode beregninger. Videre fører ulik registreringspraksis og manglende felles begrepsforståelse til lav datakvalitet på tallmaterialet på feltet.

Målet med de anbefalte endringene er derfor først og fremst å heve kvaliteten ved å forbedre og forenkle saksbehandlingsrutiner. Dette vil frigjøre tid og øke tilfredsheten hos medarbeiderne, og ikke minst vil det bedre tilfredsheten hos studentene. Disse har uttrykt misnøye med informasjonen de får, at saksbehandlingstiden er lang og at det er mange kontaktpunkter. Økt

---

<sup>1</sup> Denne definisjonen henger sammen med arbeidsgruppens avgrensning av feltet, se vedlegg tabell 1.

studentutveksling er en strategisk satsning ved UiO, og de foreslåtte endringene vil sette organisasjonen i bedre stand til å takle en slik økning.

### **Avgrensing**

Det har vært vanskelig å fremskaffe gode tall på området. Dette skyldes blant annet at både begreper og administrative datasystemer brukes ulikt. Det er derfor lite som er målbart, og der hvor det finnes tall er dataene ikke sammenlignbare. En klar anbefaling er derfor at begrepsbruk og registreringsrutiner samordnes ved hele UiO. En indikasjon på volumet er antall saker registrert i FS 2010, som er 4554 fordelt som følger: SV - 844, HF - 843, MN - 743, UV - 199, JUS - 193, MF - 44, TF – 38, OD – 12 og ukjent sted - 1626<sup>2</sup>.

Arbeidsgruppen har delt disse 4554 søknadene om innpassing og godkjenning inn i følgende sakstyper:

1. Innpassing av norsk utdanning – enkle saker
2. Forhåndsgodkjenninger – generelle og spesifikke
3. Registrering av beståtte forkunnskapskrav til emner
4. Innpassing av norsk utdanning – tunge saker
5. Innpassing av utenlandsk utdanning (enkle og tunge saker)

I det følgende vil vi først gjennomgå nåværende og ønskede rutiner for sakstypene 1 - 3, og vi ber høringsinstansene kommentere de konkrete forslagene til anbefalt organisering. Deretter ber vi om innspill på et mer overordnet plan vedrørende punkt 4 og 5.

### **Forslag til nye rutiner (sakstype 1 – 3)**

Forslagene fremmes med følgende hovedmålsettinger:

- Korte ned saksbehandlingstiden
- Etterstrebe at registrering og saksbehandling foregår i bare ett fagsystem (eks. FS)
- Skape en mer robust organisasjon ved å samordne rutiner og ha et system for å ivareta kompetanse
- Gi studentene raskere svar og bedre informasjon

#### **Sakstype 1: Innpassing av norsk ekstern utdanning (enkle saker)**

Definisjon	Saker som kan behandles uten bistand fra vitenskapelige; exphil, frie emner etc
Dagens situasjon	Ulik praksis ved ulike fakultet: 1. Papirsøknad som registreres i ePhorte og FS. Videre sendes evt. institutt. Vedtaksbrev sendes studenten via ePhorte 2. Innlevert karakterutskrift registreres i FS av infosenteret (SV)
Anbefalt organisering	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronisk søknad som registreres og ferdigstilles i FS, inkludert opplasting av karakterutskrift</li><li>• Resultatet av søknadsbehandlingen vises i studentens utdanningsplan i Studentweb</li></ul>

<sup>2</sup> Ukjent sted betyr at registreringen ikke er tilordnet et sted i FS.

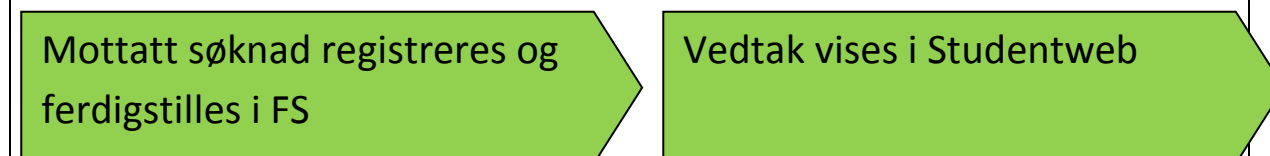


	<ul style="list-style-type: none"> <li>ePhorte brukes kun ved klager på avslag. Det er tilstrekkelig at en felles prosedyre for saksbehandlingsprinsipper ligger i ePhorte.</li> <li>Krav om «rett kopi» erstattes av stikkprøver<sup>3</sup></li> <li>Registreringer skal gjøres emne for emne slik at vi unngår dobbeltarbeid ved vitnemålsutskrivning</li> </ul>
Gevinst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volum: basert på tall fra SV som viser at enkle saker utgjør 20% av godkjenningssakene<sup>4</sup>. Hvis forholdstallet er overførbart vil ny modell forenkle saksbehandlingen for ca 850 saker i året på UiO som helhet</li> <li>Tidsrommet fra mottatt søknad til ferdigbehandling reduseres fra 3 til 1 uke</li> <li>Økt studenttilfredshet ved minsket ventetid og forenklet saksgang</li> <li>Økt medarbeidertilfredshet ved å fjerne ePhorte som oppleves som et unødvendig ledd. Saksbehandling i et fagsystem (FS)</li> <li>Enklere utskrivingsrutiner for vitnemål</li> </ul>
Forutsetninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>STA utvikler rutinebeskrivelse og system for å vedlikeholde denne basert på til enhver tid beste praksis innen saksbehandling</li> <li>Nettskjema kan brukes til elektronisk søking, men på sikt bør det utvikles funksjonalitet i for eksempel StudentWeb eller SøknadsWeb</li> </ul>

Enkle innpassingssaker, norsk utdanning. Nåværende saksflyt:



Foreslått saksflyt:



## Sakstype 2: Forhåndsgodkjenninger – generelle

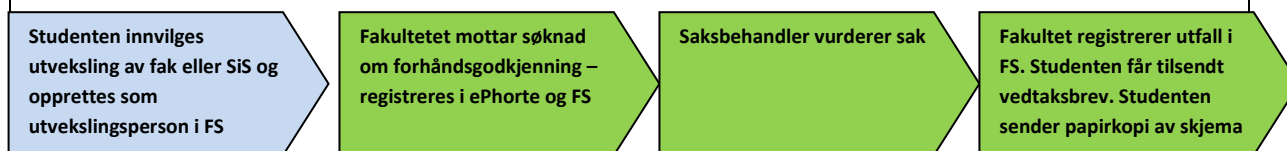
Definisjon	Informere studenten om kravene til utenlandsk utdanning samt gi grunnlag for studielånsutbetaling
Dagens situasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Student søker om å ta studier i utlandet</li> <li>Når søknad innvilges, sender studenten ny søknad om forhåndsgodkjenning som registreres i FS og ePhorte</li> <li>Vedtaksbrev sendes og registreres i ePhorte</li> </ul>

<sup>3</sup> Samordnet opptak har innført denne praksisen fra 2012

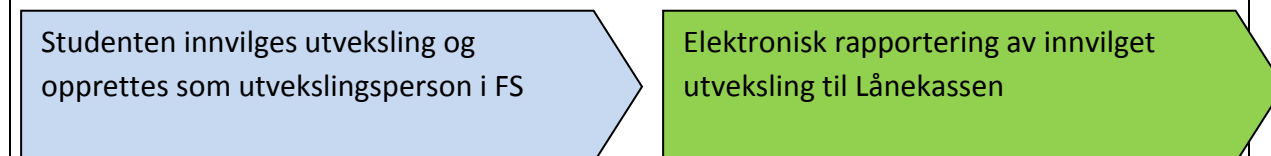
<sup>4</sup> Manuell telling

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Når forhåndsgodkjenning innvilges, sender studenten bekreftelse fra UiO til Lånekassen</li> </ul>
Anbefalt organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten søker elektronisk. Saksbehandler genererer generell forhåndsgodkjenning i FS som går automatisk derfra til Lånekassen. Studenten ser resultatet i StudentWeb. Informasjon som i dag gis ved forhåndsgodkjenning, gis i ny modell ved inngåelse av utvekslingsavtale</li> <li>Inntil elektronisk system er på plass, signerer og stempler UiO lånekassens D-skjema. For studenter som reiser utenom avtale brukes også skjemaet videre.</li> <li>Der det er hensiktsmessig med spesifikk forhåndsgodkjenning, behandles dette etter dagens system</li> </ul>
Gevinst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volum: 1464 saker i 2010, det vil si at ca 30% av UiOs godkjenningssaker kan forenkles. Dette vil gi en arbeidsreduksjon på godkjenningsfeltet som helhet.</li> <li>En søknadsrunde fjernes, og dobbeltarbeid unngås både for student og saksbehandler</li> <li>Forenkling ved at alt gjøres i ett administrativt system (FS). Ledergodkjenning i ePhorte bortfaller</li> </ul>
Forutsetninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>STA må utarbeide rutinebeskrivelse for bruk av D-skjema</li> <li>STA må følge opp Lånekassen vedrørende muligheten for automatisk overføring av forhåndsgodkjenning</li> <li>Nettskjema kan brukes til elektronisk søking, men på sikt bør det utvikles funksjonalitet i for eksempel StudentWeb eller SøknadsWeb</li> </ul>

Forhåndsgodkjenning. Nåværende saksflyt:



Foreslått saksflyt:

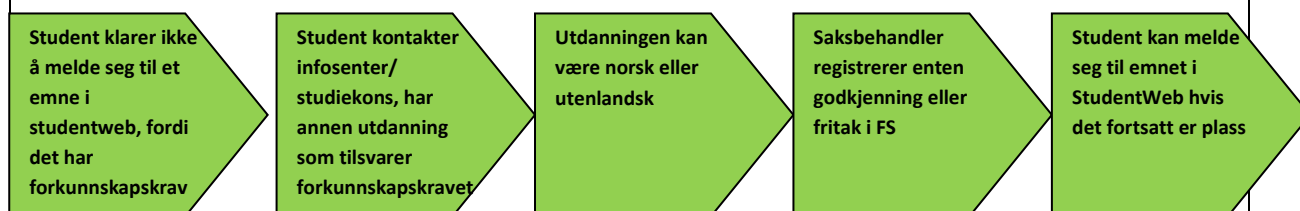


### Sakstype 3: Registrering av ekstern utdanning som dekker forkunnskapskrav til emner

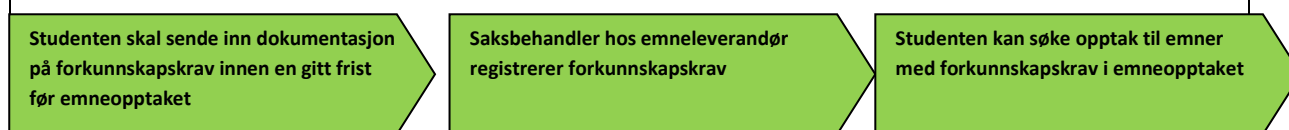
Definisjon	Noen UiO emner har forkunnskapskrav. Studenten kan ha innfridd disse med utdanning fra andre institusjoner.
Dagens situasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søker får ikke søkt undervisningsopptak til emnet i Studentweb pga manglende registrering av forkunnskaper</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksbehandler registrerer beståtte forkunnskaper i FS slik at studenten kan melde seg opp i Studentweb</li> <li>• Det finnes ikke felles rutiner for saksbehandlerne eller frister for studentene.</li> </ul>
Anbefalt organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En felles søknadsfrist for innpassing av forkunnskapskrav, eks. 3-4 uker før fristen for undervisningsopptak</li> <li>• STA utarbeider en felles rutine for FS-registrering</li> </ul>
Gevinst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tydelig rutine gir større medarbeidertilfredshet og sikrer studentene lik praksis</li> <li>• Gode rutiner er også ressursbesparende da saksbehandlingen går raskere</li> </ul>

Registrering av alternative forkunnskapskrav. Dagens praksis er ulik.



Foreslått saksflyt:



Gitt at forutsetningene for å iverksette ny organisering er på plass, bør nye arbeidsrutiner kunne innføres våren 2013.

#### Sakstype 4 og 5: Overordnede diskusjoner

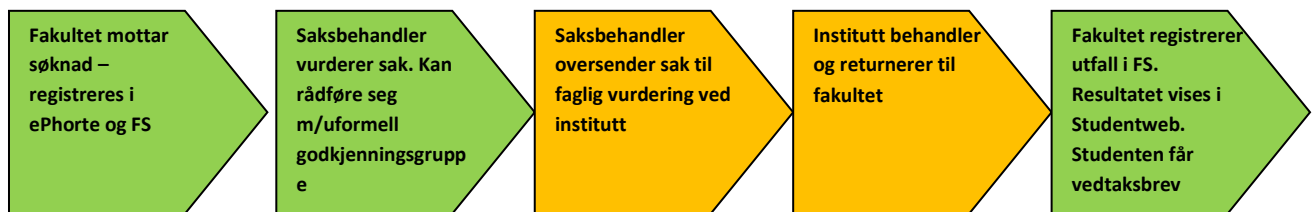
I kartlegging av feltet utenlandsk utdanning og ukjent norsk utdanning (de såkalte tunge sakene), har arbeidsgruppen sett at det kreves strategiske avveininger før man kan anbefale nye rutiner. Et av spørsmålene er hvordan vi kan få til fleksibilitet ved innpassing av utenlandsk utdanning i UiOs studieprogrammer. Med økt fleksibilitet i studieprogrammene menes det ikke at faglig kvalitet skal kompromises, men at det for eksempel er klare rutiner for kvalitetssikring ved inngåelsen av utvekslingsavtaler. Studenter som reiser ut på disse kan få en forhåndsgodkjenning av typen «lavere grad, 30 sp, sosiologi, Berkeley».

En kvalitetssikring av avtaleinngåelser vil gi mulighet for forenklinger av godkjenningsarbeidet, og medføre at flere saker kan håndteres administrativt uten tidsbruk fra de vitenskapelig ansatte. Det vil også gjøre at studentene slipper usikkerheten rundt godkjenning av studieoppholdet sitt når de reiser ut. Dette kan bidra til at flere av UiOs studenter vil delta i

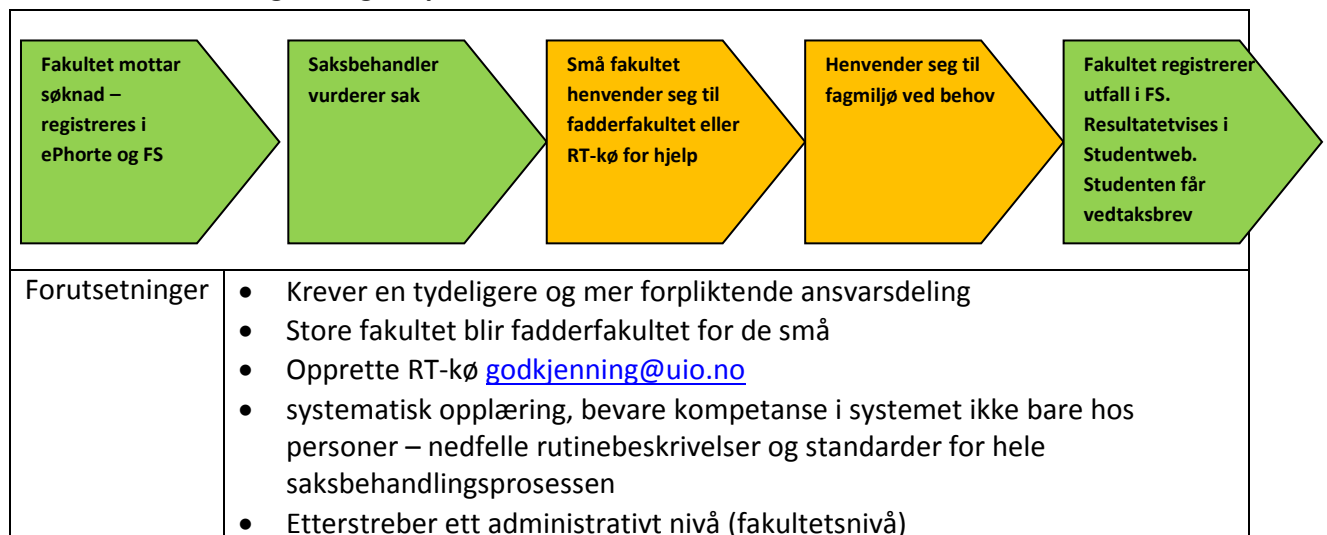
utveksling. Det er viktig å presisere at forslaget omfatter personer med studierett ved UiO som reiser ut på godkjente utvekslingsavtaler. IHR-studier anbefaler at denne diskusjonen følges opp i internasjonaliseringåret, blant annet gjennom Handlingsplan for internasjonalisering.

Et annet sentralt spørsmål gjelder administrativ spesialkompetanse. Tunge innpassingssaker krever omfattende kunnskap om ulike lands utdanningssystemer, og det er særlig utfordrende å ivareta dette ved mindre enheter. Saksbehandlere opplever usikkerhet i behandling av sakene, og sitter ofte alene uten et administrativt fagmiljø rundt seg. At feltet også mangler systematisk opplæring og felles retningslinjer og rutiner, gir grobunn for frustrasjon blant de ansatte. På enheter med flere saker og flere medarbeidere, kan det derimot bygges opp administrativ spesialkompetanse<sup>5</sup>. Det vil da være mulig å ta flere avgjørelser basert på presedens, og frigjøre tid hos de vitenskapelig ansatte. Figuren under viser dagens organisering og tre forslag til alternative modeller for en fremtidig organisering. Det foreligger ikke ressursberegninger for de ulike modellene. Det er imidlertid sannsynlig at UiO vil oppleve økt studentutveksling i årene fremover, og organisasjonsmodellen vi velger må være robust nok til å takle dette. Vi ber høringsinstansene ta stilling til hvilken modell de mener er den beste for å ivareta administrativ spesialkompetanse i sitt høringsinnspill. Modellene vil måtte detaljeres og kostnadsberegnes i forkant av en endelig avgjørelse på bakgrunn av høringsinstansenes innspill.

### Dagens flyt – tunge og enkle utenlandske saker



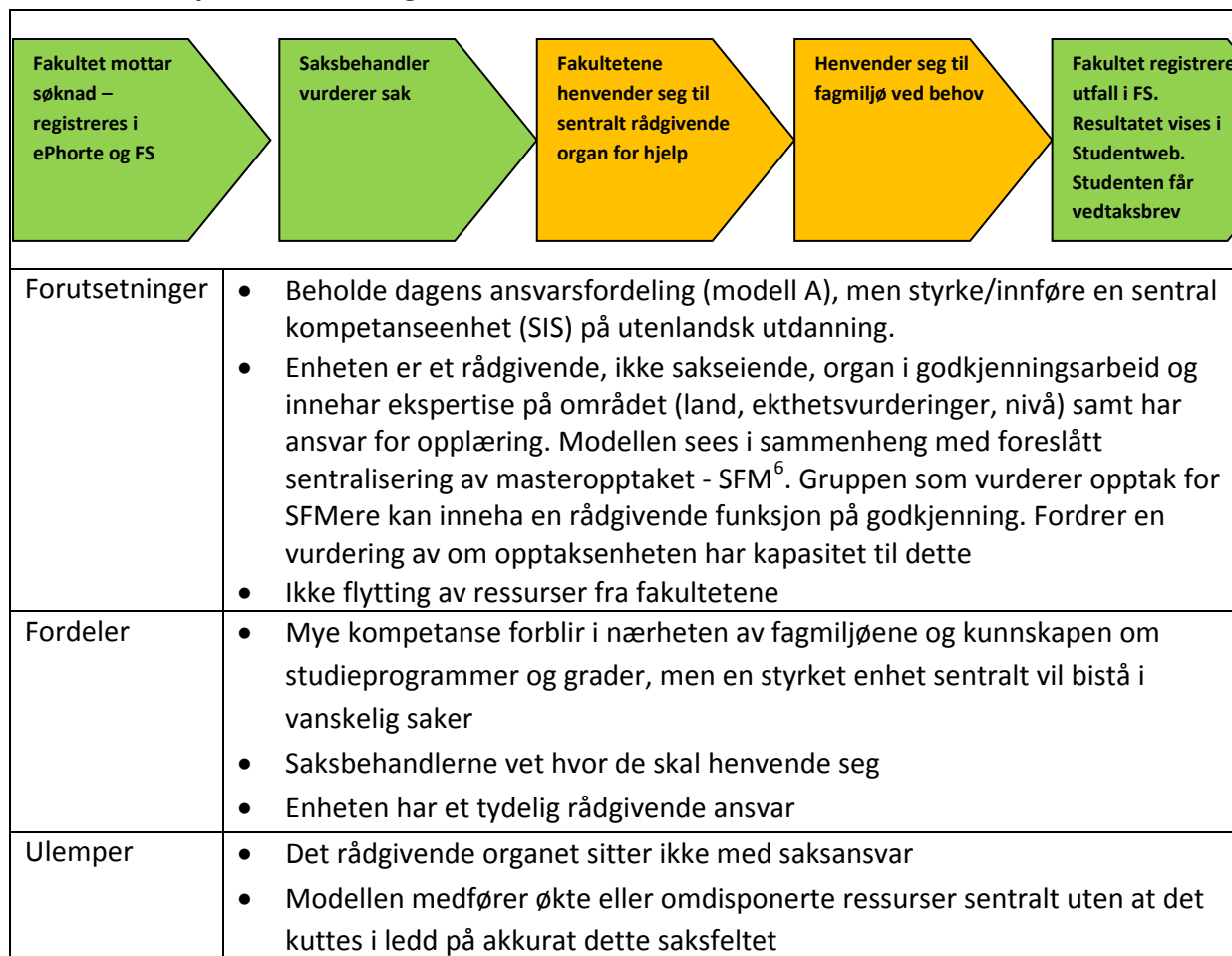
### Modell A – Justering av dagens praksis



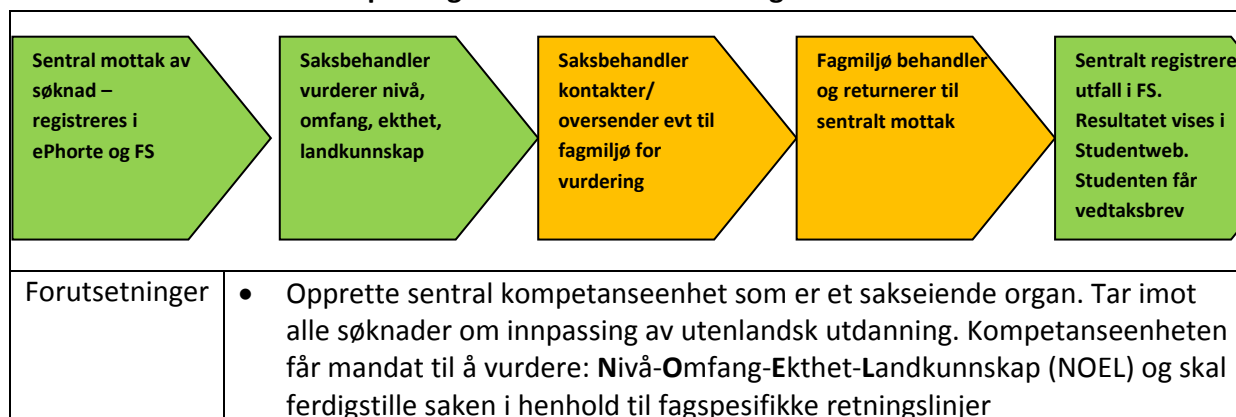
<sup>5</sup> Eksempelvis sender HF rundt 10 % av sakene til vurdering hos vitenskapelig ansatte. Sett i sammenheng med andre enheter er dette tallet relativt lavt. Dette skyldes en kombinasjon av spesialkompetanse hos administrasjonen, og en relativt fleksibel godkjenningsspraksis.

Fordele	Avtale- og programkompetanse finnes på fakultetene i dag. Små fakultet vet hvor de skal henvende seg uten å føle at de belaster noen (fadderfakultet)
Ulemper	Økt belastning på de «få» som kan mye, med mindre dette inngår som en formalisert del av stillingsbeskrivelsen

### Modell B – Styrket sentral rådgivende enhet



### Modell C – Sentralisere innpassing av utenlandsk utdanning



<sup>6</sup> SFM = selvfinansierende master

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saken videresendes enhetene for fagspesifikk innpassing der det ikke finnes presedens for hva utdanningen kan inngå som i graden</li> <li>• Denne modellen kan medføre flytting av ressurser fra fakultetene</li> </ul>
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samlet og styrket kompetanse ett sted gir mindre sårbarhet</li> <li>• Bygge på og utnytte den kompetansen om utenlandske utdanninger som allerede finnes sentralt</li> <li>• Likebehandling av studenter</li> <li>• Redusert vente- og saksbehandlingstid</li> </ul>
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetanseenheten lokaliseres langt fra vitnemålsskriverne og programmene. Dette fordrer høy kompetanse på utdanningsplaner og tett dialog med programmene.</li> <li>• Emner og program endrer seg. Kunnskap i kompetanseenheten risikerer å bli utdatert.</li> <li>• Tar tid å utarbeide presedensoversikt. Det er i overgangsfasen en fare for å sende flere saker til vitenskapelige enn hvis administrativ behandling ligger tett på instituttene</li> </ul>

## Vedlegg

**Tabell 1**

Forklaring: UiO mottar søknader om godkjenning av utdanning fra tre ulike grupper: søkere, studenter og eksterne. Søknadene kan deles inn i enkle og tunge saker, avhengig av hvor omfattende vurderinger som må foretas og hvor mange ledd saksbehandlingen består av.

	<b>Enkle saker</b>	<b>Tunge saker</b>
<b>Søkere</b> til studieprogram som trenger vurdering av om deres eksterne utdanning dekker krav til opptaksgrunnlag til studier ved UiO	-Utdanning innenfor Bologna -ECTS-saker -Saksbehandling på grunnlag av presedens	-Ukjente utdanningssystemer eller studiepoengsystemer, nivå- og omfangsvurderinger, ikke ECTS, ukjente papirer/papirer på ukjent språk /papirløse/ ikke verifiserbare
<b>Studenter</b> som har studierett /enkeltemnestatus ved UiO og vil ha ekstern utdanning godkjent og innpasset i studieprogram og grad	-Utdanning innenfor Bologna eller akkreditert norsk utdanning -Utdanning som skal innpasses som frie emner, exphil, exfac, hele 40-grupper -Innpassingssaker der det er presedens -Forhåndsgodkjente emner	-Ukjente utdanningssystemer eller studiepoengsystemer, nivå- og omfangsvurderinger -Papirer på fremmedspråk -Avlagt emner som ikke er forhåndsgodkjente -Eksterne emner må vurderes av vitenskapelig ansatte -Studenten har eldre godkjenningssaker, som er upresist registrert i FS
<b>Eksterne</b> (=personer uten tilknytning til UiO) som vil ha sin eksterne utdanning vurdert som jevn god med utdanning fra UiO i forbindelse med kvalifisering for arbeidsmarkedet	-Presedenssaker, kjente utdanninger og institusjoner	-Praksisvurderinger -Ukjente utdanningssystemer eller studiepoengsystemer, nivå- og omfangsvurderinger, ikke ECTS, ukjente papirer/papirer på ukjent språk /papirløse/ ikke verifiserbare