

Til Universitetsstyret  
Fra Universitetsdirektøren

---

**Sakstype:** V-sak  
**Møtesaksnr.:** V-sak 6  
**Møtenr.:** 4/2011  
**Møtedato:** 21. juni 2011  
**Notatdato:** 8. juni 2011  
**Arkivsaksnr.:**  
**Saksbehandler:** Arne Laukholm/Bente Hennie Strandh

---

**SAKSTITTEL: IHR – overordnede prioriteringer for det videre arbeid**

**Henvisninger til lovverk, plandokumenter og tidligere behandlinger i styret**

Strategisk plan 2020


**Tidligere styrebehandling:**

Styremøte 4/2010 (22.6) V- SAK 4  
Styremøte 6/2010 (19.10) O- SAK  
Styremøte 7/2010 (23.11) V- SAK 4  
Styremøte 1/2011 (13.1) V- SAK 6  
Styremøte 4/2011 (12.4) O- SAK

**FORSLAG TIL VEDTAK:**

*Universitetsstyret slutter seg til universitetsdirektørens forslag, og gir universitetsdirektøren fullmakt til å gjennomføre arbeidet med internt handlingsrom, slik det er beskrevet i framleggsnotatet og med de prioriteringer som er foreslått.*

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør

  
Arne Laukholm  
IS-direktør



Til: Universitetsstyret

Dato: 8.06.2011  
Saksnr.: 2010/14196

## Styremøte 21.6 – framleggsnotat IHR

### Henvisninger til lovverk, plandokumenter og tidligere behandlinger i styret

Strategisk plan 2020

#### Tidligere styrebehandling:

Styremøte 4/2010 (22.6) V- SAK 4  
Styremøte 6/2010 (19.10) O- SAK  
Styremøte 7/2010 (23.11) V- SAK 4  
Styremøte 1/2011 (13.1) V- SAK 6  
Styremøte 4/2011 (12.4) O- SAK

### Hva vil vi med Internt handlingsrom (IHR)

Universitetet i Oslo ønsker å skaffe seg et bedre internt økonomisk handlingsrom gjennom effektivisering og standardisering. UiO skal, som et resultat av prosessen, bruke en større andel av sine samlede ressurser på primærvirksomheten – forskning og utdanning. Kampen om offentlige ressurser er blitt hardere de siste tjue årene. Universitetenes krav om økte ressurser blir stadig møtt med spørsmål om vi bruker våre ressurser effektivt nok. IHR er et svar på dette spørsmålet. Vi skal gjennomgå våre rutiner og arbeidsprosesser og forbedre de som ikke er optimale. Et viktig mål på lang sikt, er å skape en kultur for kontinuerlig forbedring av UiOs administrative og tekniske tjenester.

### Hvor er vi

I løpet av våren 2011 har det vært gjennomført tre ulike kartlegginger.

1. Universitetsledelsen har gjennomført 22 møter med ulike deler av organisasjonen, og har fått i tale i underkant av 1000 ansatte og studenter. Møtene har gitt verdifull informasjon om forhold som må forbedres, og igangsettingen av IHR-prosessen har blitt møtt med entusiasme. Møtene har også vært med på å forankre prosessen i organisasjonen. I tillegg er det åpnet for innspill fra alle ansatte via en egen e-postadresse, og det har vært informert løpende via egne nettsider.
2. Syv ulike plangrupper hatt en systematisk gjennomgang av UiOs administrative prosesser på områdene forskningsadministrasjon, studieadministrasjon, formidling, økonomiområdet inkl. innkjøp, personal og



**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

organisasjonsområdet inkl. lønn og arkiv, bygningsforvaltning- herunder kvalitet på leieavtaler og på IT-området. Arbeidet i plangruppene har også gitt deler av organisasjonen erfaring i bruk av systematisk prosessanalyse, noe vi vil ha glede av i det videre arbeidet.

3. I tillegg har vi gjennomført en overordnet kartlegging av de samlede ressursene som brukes på ulike administrative områder. Denne trenger ytterligere kvalitetssikring, og vil da gi oss et godt utgangspunkt for å måle effekten av de tiltakene som vi etter hvert setter ut i livet.

Samlet har de tre kartleggingene gitt et solid grunnlag for å velge hvilke områder vi foreslår ovenfor universitetsstyret at vi skal arbeide med i fram til utgangen av 2013. Kriteriene kompleksitet, effekt og kvalitet har vært sentrale for forslagene. Det er nå skapt forventninger i organisasjonen om at endringer vil skje. Disse forventningene må vi imøtekomme, og det blir derfor særlig viktig at vi prioriterer de riktige områdene for videre innsats, og at vi sikrer gjennomføringskraft.

### **Hvordan bygger vi gjennomføringsevne i organisasjonen**

Vi er avhengig av godt lederskap og motiverte medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen for å gjennomføre endringer. For at prosessen skal lykkes, må god og oppdatert informasjon gjøres tilgjengelig for hele organisasjonen. De endringene som gjøres, kan ikke ha karakter av skippertak. Vi må legge til rette for en kontinuerlig forbedringsprosess, med bred involvering av de ansatte.

Vi må videre tilrettelegge for at både ledere og ansatte på alle nivåer får tid til å gå inn i endringsprosessene. Det vil bli gitt opplæring i prosjektledelse for å sikre at de medarbeiderne som skal stå sentralt i endringsprosessene har den kompetanse de trenger for å løse oppgaven. Det er viktig at plangruppene har spesiell oppmerksomhet mot brukergruppen vitenskapelige ansatte og studenter i sitt arbeid.

### **Hva skal vi gjøre**

Arbeidet har identifisert mange områder som bør vies oppmerksomhet. Disse kommer i tillegg til de områdene vi allerede har fokus på. Dette gjelder blant annet innkjøpsfunksjonen, der det er et stort innsparingspotensial.

Fram til utløpet av 2013 bør flere områder tas tak i, men av hensyn til tilgjengelige ressurser og gjennomføringskraft bør vi starte med et begrenset antall i høstsemesteret 2011. Det vil bli utarbeidet en plan med milepeler for de prioriterte områdene for hele prosjektperioden.

Både ressursgruppen og direktørnettverket anbefaler at vi prioriterer følgende områder i første omgang:

### ***Eksternfinansiert virksomhet***

Den eksternfinansierte virksomheten utgjør nærmere 25 % av UiOs totale aktivitet. Støttefunksjonene som er på plass for forskerne er ikke gode nok. Det er særlig store mangler knyttet til økonomistyringen av eksternt finansierte prosjekter, noe som fører til at svært mange ser seg nødt til å føre skyggeregnskap for økonomikontroll. Dette medfører betydelig dobbeltarbeid og frustrasjon. Vi vet imidlertid at forbedring av prosessene knyttet til dette området vil være så omfattende at dette arbeidet vil foregå i store deler av perioden fram til 2013, men det er viktig at økonomistyringsdelen gripes fatt i raskt og kommer på plass tidlig i denne perioden. Forslaget er at utvikling av bedre verktøy for styring av økonomien i eksternt finansierte prosjekter gis høy prioritet og settes i gang fra høsten 2011.

**Gevinstpotensial:** Spare tid for forskere, noe som igjen vil frigjøre mer tid til forskning og øke UiOs inntekter. I tillegg vil UiO oppnå bedret kvalitet og økt kompetanse på administrativt arbeid med eksternfinansierte prosjekter.

### ***Administrative IT-systemer***

Universitetet i Oslo har de siste 15 årene innført en rekke nye administrative IT-systemer. Både fra plangruppene og fra universitetsledelsens besøk på enhetene er det kommet svært mange innspill om de administrative IT-systemene. Systemene snakker ikke sammen, slik at samme data må legges inn flere ganger, systemene er lite brukervennlige, de gir ikke den informasjon som trengs og brukerne ikke er tatt med på råd ved utvikling osv. Disse innspillene har vært så omfattende at det gir grunnlag for å foreslå en full gjennomgang av UiO sin portefølje av administrative IT-systemer, og organiseringen av disse.

Som en del av dette arbeidet vil det kreves en gjennomgang av UiOs systemarkitektur på overordnet nivå, herunder problemstillinger knyttet til desentral datafangst, samspill mellom systemer, påloggingsproblematikk mm. Funksjonalitet og brukervennlighet må også vurderes, i tillegg til administrative rutiner og prosesser med direkte i tilknytning til de sentrale IT-systemene.

**Gevinstpotensial:** Spart tid for alle ansatte. Høyere datakvalitet. Mer presis styringsinformasjon.

### ***Bilagslønn***

Håndtering av bilagslønn involverer store deler av det administrative apparatet ved UiO. De nåværende prosessene er tid- og ressurskrevende og det er mange feilkilder. Kartleggingen av denne arbeidsprosessen har vist at den inneholder svært mange ledd, den involverer mange administrative nivåer og har et stort innslag av manuelt (ikke IT-basert) arbeid.

Det skorter både på standardrutiner og på tilstrekkelig opplæring. Forbedringsprosjektet vil stille krav til:

- Integrasjon av flere fagområder
- Standardisering på tvers av UiO enheter (eks. felles skjemaer)
- Skreddersydd informasjon og opplæring av alle aktører
- Sentral/desentral forvaltning av integrerte rutiner

**Gevinstpotensial:** Vi legger til grunn at det er et betydelig innsparingspotensial. Arbeidsprosessene vil kunne inneholde færre ledd, involvere færre administrative nivåer og minske innslaget av manuelt (ikke IT-basert) arbeid.

### ***Studieområdet***

Plangruppen for studieområdet har gjort et grundig kartleggingsarbeid i vårsemesteret. Gruppen har selv prioritert områdene lokalopptak til programmer og studentmobilitet øverst. Vi foreslår at gruppen begynner arbeidet med studentmobilitet. I 2012 har UiO sitt internasjonaliseringsår – bedre rutiner for håndtering av studentmobilitet vil være et fint løft inn i internasjonaliseringsåret. Dersom det er tilstrekkelig kapasitet kan lokalopptak til programmer tas samtidig. Selv små forbedringer på studieområdet kan ha stor effekt fordi de samme arbeidsoperasjonene gjentas mange ganger.

**Gevinstpotensial:** Korte ned svartid, forenkle prosessen for studentene, senke frustrasjon hos studenter og ansatte. Få til fornuftige arbeidsdeling mellom nivåer. Sikre stordriftsfordeler der dette er mulig.

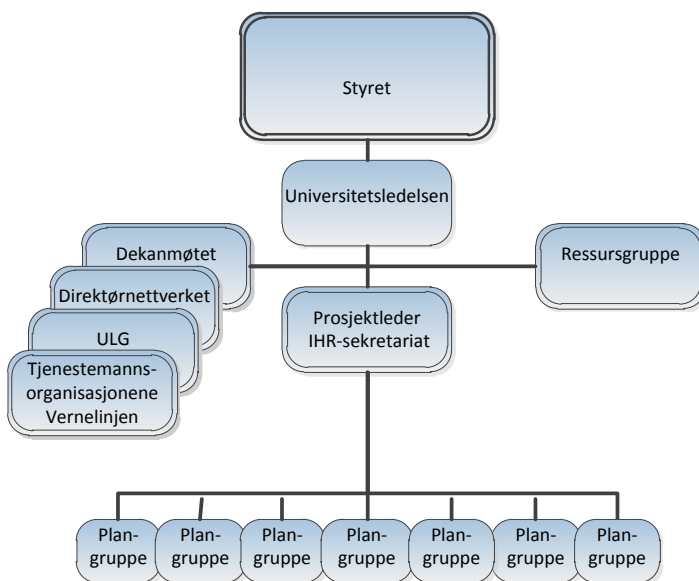
### ***Roller og ansvar – administrative nivåer***

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.

## Hvordan skal vi arbeide

Den overordnede styringsstrukturen i prosjektet er universitetets ordinære linjestruktur. Linjen har ansvar for å sørge for at forbedringsprosessene blir forankret. Medbestemmelse ivaretas gjennom formelle møter, i henhold til avtaleverket.



Figur 1: Prosjektorganisasjon

Bruk av plangrupper innenfor de forskjellige fokusområdene, slik vi har gjort i vårsemesteret, har fungert godt. Nå går vi imidlertid inn en gjennomføringsfase der det vil bli stilt andre krav til gruppens medlemmer. Prinsippet med bruk av plangruppene vil bli videreført, men både sammensetning og fokus for plangruppene kan bli endret. Arbeidsmetodikken i de nye plangruppene vil bli tilpasset de forskjellige problemområdene. Ved sammensetningen av de nye plangruppene er det særlig viktig at det tas med personer som arbeider med de oppgavene plangruppene behandler. Valg av metodikk for de enkelte forbedringsprosjektene vil bli gjort som en del av detaljplanleggingen.

Plangruppene vil bestå av personer fra fakultetsnivået, instituttnivået og fagavdelingene. Vernelinjen og de tillitsvalgte får tilbud om å delta i plangruppene. Hver enkelt plangruppe vil bli ledet av en prosjektleder, fortrinnsvis en intern ressurs.

Prosjektene fram til utgangen av 2013 vil bli gjennomført i faser - der 2-5 prosjekter inngår i hver fase. Nye startes opp når de foregående er avsluttet – eller trenger mindre oppmerksomhet fra et IHR-perspektiv.

Det vil bli lagt vekt på systematisk erfaringshenting fra de første prosjektene som blir gjennomført, og måten vi håndterer endringstiltakene på vil bli justert på grunnlag av erfaringene.

De første delprosjektenes varighet vil bli bestemt tidlig i høstsemesteret. Prosjektene vil ha ulik varighet, men som en grunnregel vil vi gjerne avslutte hvert enkelt innenfor en tidsramme på 6-9 måneder.

Hvilke delprosjekter som skal gjennomføres etter at prosjektene i den første fasen er sluttført, bestemmes senhøstes 2011. Beslutningen tas av universitetsstyret etter forslag fra universitetsdirektøren.

Det er ikke avklart hvordan de ressursene som frigjøres, skal disponeres ut over at de skal gå til primærvirksomheten forskning og undervisning. For eksempel ser vi et behov for å intensivere studentoppfølgingen, særlig for fag med lav produksjon av studiepoeng. Omfordeling av ressurser vil gjøres som en del av den ordinære budsjettfordelingsprosessen.

## Regnskap og budsjett

Prosjektet baserer seg i hovedsak på ressurser som hentes i linjen, uten frikjøp. Imidlertid vil det være behov for tilførsel av kompetanse innen prosjektgjennomføring. Investeringer vil være nødvendig for å oppnå gevinster.

I første tertial 2011 er det brukt 1,1 millioner kroner til fasilitering og opplæring. Tabellen under viser regnskap for første tertial og budsjett for de to gjenværende tertial i 2011 og budsjett for 2012.

Innenfor enkelte områder vil det være nødvendig med investeringer for å oppnå gevinster.

	2011			2012
	Regn T1	Bud T2	Bud T3	Årsbudsjett
Konsulentbistand	745	900	750	1 000
Opplæring/omstilling	311	800	1 000	1 000
Utviklingsarbeid			1 000	2 800
Prosjektledelse/administrasjon	0	300	1 000	2 000
<b>Total</b>	<b>1 056</b>	<b>2 000</b>	<b>3 750</b>	<b>6 800</b>

Tabell 1 – regnskap og budsjett (1000 kroner)

## Forslag til vedtak:

**Universitetsstyret slutter seg til universitetsdirektørens forslag, og gir universitetsdirektøren fullmakt til å gjennomføre arbeidet med internt handlingsrom, slik det er beskrevet i framleggsnotatet og med de prioriteringer som er foreslått.**

## Vedlegg 1 - Aktuelle forbedringsområder

### Fra plangruppenes arbeid

Dette er en liste over mulige forbedringsområder slik den er kommet fra plangruppene. Listen er så prioritert i fire grupper av direktørnettverket. Den første gruppen er tiltak som bør igangsettes høsten 2011. De følgende gruppene er angitt i fallende prioritet. Det vil ikke være noe i veien for at tiltak som er prioritert lavere enn i gruppe 1 starter tidlig, hvis de ikke belegger ressurser på en slik måte at de vil forsinke de tiltakene som er prioritert på topp.

Det er ikke tatt standpunkt til den innbyrdes prioriteringen innenfor hver gruppe, bortsett fra at ekstern finansiering/prosjektstyring er prioritert helt på topp i den høyest prioriterte gruppen.

Flere av de foreslåtte tiltakene forutsetter at det pågående arbeidet med organisering av økonomifunksjonen og innkjøpsfunksjonen fortsetter. Det gjelder blant annet tiltaket rettet mot problemstillinger knyttet til ekstern finansiering. Det pågående arbeidet på dette området er derfor forutsatt videreført med full intensitet.

Plangruppen for IT kom så seint i gang med sitt arbeid at en prioritering av deres forslag opp mot de øvrige tiltakene må utsettes til etter styrebehandlingen.

Prosjekt	Fokusområde
<b>Gruppe 1</b>	
Ekstern finansiering og prosjektstyring	Økonomi og forskning
Lokalt opptak av studenter	Studieområdet
Studentmobilitet	Studieområdet
Bilagslønn	HR og lønn
<b>Gruppe 2</b>	
Systemansvar PhD-utdanning	Forskning
Administrasjon av undervisning	Studieområdet
Planlegge og gjennomføre eksamen	Studieområdet
UiOs nettsted	Formidling
Etablering og forvaltning av rammeavtaler	Økonomi
Rekruttering - HR	HR og lønn
<b>Gruppe 3</b>	
Ansvarsmatrise og roller og brukerkontakt	HR, lønn og bygningsadministrasjon

Tabell V1-1 – prioriterte forbedringsområder



## Uprioriterte forbedringsområder:

Prosjekt	Fokusområde
Forskerutdanning – rekruttering og opptak	Forskningsadministrasjon
Strategi og lederstøtte	Forskningsadministrasjon
Medieinnsalg	Formidling
Språkbearbeidelse og redigering	Formidling
Internhandel og fakturering	Økonomi
Regnskapsavslutning inklusive kontrollprogram	Økonomi
Administrasjon av fast månedslønn	HR og lønn
Lederstøtte	HR og lønn
Vakt og sikring	Bygningsadministrasjon
Vaktmesterservice	Bygningsadministrasjon

Tabell V1-2 – uprioriterte forbedringsområder

### Enkle og raske tiltak (forslag fra plangruppene)

Dette er tiltak som er foreslått fra plangruppene. Tiltakene er ikke prioritert, og det er ikke gjort noen inngående analyse av ressursbehov knyttet til gjennomføringen. Prioritering vil bli gjort tidlig i høstsemesteret 2011. En del av tiltakene er likevel av en slik karakter at gevinsten er åpenbar, og de er allerede under gjennomføring eller er gjennomført.

Hva	Utfyllende informasjon	Når
Bud og post	Reduksjon av bilparken ved å organisere bud- og posttjenesten på en bedre måte. Ansvar TA	
Printer og trykk	Innføring av nytt produksjonsstyringsverktøy for hustrykkeriet. Mer effektiv fakturering og bedre oppfølging av oppdrag. Gjennomgang av praksis ved kjøp av kopimaskiner. Ansvar TA	Snarest
Medieovervåking	Koordinering av lokale og sentrale medieovervåkingsavtaler og organisering av felles avtaleinnkjøp. Ansvar KA	
Arrangementsstøtte og taleskrivning	Forbedret koordinering og organisering av oppgaver knyttet til arrangementer. Ansvar KA	
Medietrening og opplæring	Bedre koordinering og bedre tilbud på medietreningskurs gjennom felles innkjøp. Ansvar KA	
Regnskapsavslutning	Redusere antall vareopptelling fra 3 til 1 gang pr år.	Utført
Samordne bilagspraksis i OPA og ØPA	Mangel på forutsigbarhet skaper mye merarbeid og frustrasjon. Dette gjelder også reiseregninger og refusjoner. Ansvar OPA	
Bedre rutinene for mva-fradrag for museene	Bedre rutiner for håndtering av mva-fradrag for museene. Ansvar ØPA	
Rekruttering	Bedre brukervennlighet for programsystemet EasyCruit. Ansvar OPA	
Introduksjon av nyansatte	Rutiner: Tilgang til alle IT-systemer den dagen man tiltrer. Ansvar OPA	Utført
Godkjenning av utdanning fra andre institusjoner	Tilrettelegge for samarbeid/erfaringsutveksling på tvers. Ansvar: STA	
Studiekvalitetsrapporten	Forenkle arbeidet med rapporten. Ta rapportarbeidet inn som en del av tertialrapporteringen. Ansvar: STA	
Opptak til selvfinansierende bachelorstudier (SFB)	Forenkling, redusere administrativ ressursbruk ved å gjennomgå arbeidsflyten og se på hensiktsmessig arbeidsdeling mellom dem involverte. Ansvar: STA	

Hva	Utfyllende informasjon	Når
Romreservasjon utenom reserveringsystemet FinnRom	Optimalisere prosessen og etablere bedre arbeidsdeling ved romreservasjon utenom FinnRom. Ansvar: STA og TA	
Etter- og videreutdanning	I første omgang: Synliggjøre ressursbruk i arbeidet med EVU. Ansvar STA.	

*Tabell V1-3 – enkle og raske tiltak som plangruppene foreslår*

## Vedlegg 2 – Møter med forskjellige deler av organisasjonen

Universitetsledelsen har besøkt i alt 22 enheter ved UiO:

Hvem	Dato	Hvem	Dato	Hvem	Dato
MED	7/3	SV	11/3	KHM	17/3
JU	18/3	Akademikerne	22/3	TA	25/3
Vernelinjen	27/3	UV	28/3	OD	29/3
NHM	30/3	OPA	31/3	TF	1/4
Parat	5/4	SA5	6/4	NTL	7/4
MN	8/4	HF	11/4	UB	14/4
Forskerforb.	11/5	Kontorsjefer	12/5	Studentene	24/5
USIT	15/6				

### Tabell V2-1 – universitetsledelsens møter med organisasjonen

I tillegg har IHR vært et tema på 6 formelle informasjonsmøter, 4 uformelle møter og en fire timers workshop med de sentrale tillitsvalgte ved UiO. Her har også representanter for studentene deltatt sammen med vernelinjen.

### Oppsummering av tilbakemeldingene

Nedenfor følger en oppsummering av tilbakemeldingene fra universitetsledelsens besøksrunde i forbindelse med IHR. Tilbakemeldingene er redigert i grupper, de sentrale (hyppigst nevnte) punktene er tatt med. Oppsummeringen inneholder også de knapt 30 tilbakemeldingene IHR sekretariatet har mottatt på e-post.

#### Forskningsadministrasjon:

1. Stort behov for nytt prosjektstyringsverktøy
2. Forskningsstøtte – sentralt er støtte i forhold til forskningsprosjekter (både nasjonalt og EU)
3. PhD. – organisering av PhD utdanningen
4. Mer informasjon på engelsk
5. Bedre utnyttelse av CRISTin bl.a. mulighet for import/eksport av informasjon

#### Studieadministrasjon:

1. Tverrfaglige/fakultære studier – vanskelig å organisere undervisning
2. Godkjenning av eksamener fra andre læresteder, behov for felles ordning?
3. Studentmobilitet
4. Studieinformasjon og studieveiledning
5. Undervisningsplanlegging – kan arbeidet organiseres bedre?
6. Eksamen – kan arbeidet organiseres mer effektivt?
7. Opptak – særlig lokalopptak

8. Organisering av etter- og videreutdanning
9. For lite ansvar når det gjelder PhD administrasjon på instituttnivå – f. eks unødvendig at fakultetet skal godkjenne pensumendring

#### **Formidling:**

1. Web – organisering – rettigheter – vedlikehold
2. Intern kommunikasjon
3. Organisering av kommunikasjonsarbeidet mellom nivåer
4. Mer engelskspråklig informasjon

#### **Økonomi:**

1. Innkjøp – for mange innkjøpere – for tungvint
2. Kontrollrutiner – for mye kontroll og for lite tillitt
3. Prosjektøkonomi – mangler godt verktøy for styring av prosjektøkonomi (se forskningsadministrasjon)
4. Reiseregninger – i HR-portalen hvorfor må de skrives ut – tungvinte prosedyrer
5. Fakturabehandling og internfakturering – for mye og for tungvint
6. Økonomifunksjonen generelt – organisering – både mellom nivåer og internt på fakulteter
7. Særlige forhold knyttet til butikkdrift/dagsoppgjør med mer
8. SAP vs Buddy – systemer som ikke snakker sammen
9. Unngå dobbelt godkjenning av fakturaer under 3000 kr
10. Forenkle rutineene rundt internhandel – i dag må bilaget føres to ganger inn i regnskapssystemet
11. Gjennomgå og forenkle rutineene rundt ompostering av utstyr og kjøp av utstyr over to eller flere kontostrenger samt del-levering
12. Foreta utstysregistrering ved varemottak, fremfor registrering etter at faktura er mottatt
13. Gjennomgå og forenkle rutiner og antall aktører ved oppgjør av eksterne konti mot basis
14. Gi instituttene ansvar for å godkjenne omposteringsbilag og internhandelbilag
15. Tilrettelegg for at flere på ett institutt kan være inne i Kuben, Buddy og tertialrapportene samtidig
16. Slippe å levere signerte papirkopier på ”tomme rapporter” fra institutt til fakultet

#### **Personal og organisasjon:**

1. Ledelse generelt – eks. tydeligere personalpolitikk
2. Kurs/opplæring – flere kurs knyttet til nye system, nye prosedyrer
3. Ulike organisasjonsnivåer – organisering – støtte mellom nivåer
4. Medbestemmelse – de ansatte må sikres medbestemmelse på alle nivåer
5. HR-portalen og EasyCruit snakker ikke sammen
6. Tilgang til SAP/personalmedarbeideres tilgang til systemer – lokal datafangst
7. Ansettelsesprosesser – tar for lang tid og er for omfattende for alle typer stillinger
8. Arkiv – sentralisere arkiv – elektronisk arkiv
9. Lønn – her er det flere forhold blant annet har bilagslønn for komplisert prosedyre
10. Lokale lønnsforhandlinger – prosedyren er for tidkrevende
11. Administrative rutiner – standardisering – spesialisering – hver arbeidsoppgave må vurderes
12. Gjennomgå og forenkle rutineene ved arkivering av kontrakter for timelønnede. I dag kreves data arkivert både elektronisk og i papir
13. Gjennomgå UiOs dokumentasjonskrav

**Bygningsforvaltning:**

1. Kommunikasjon/samhandling/ansvarsfordeling. Må kommunisere bedre. Brukerperspektiv
2. Behov for nye lokaler
3. Byggeprosjekter koordinering, informasjon, planlegging. Må gis bedre info, planlegges bedre
4. Intern postgang for sen
5. Ønske om vaksinerings av de som arbeider med kloakk

**IT:**

1. Administrative systemer – snakker ikke sammen – fungerer dårlig – dobbeltarbeid
2. Programvare – manglende brukerfokus ved kjøp/utvikling
3. Opplæring – trenger mer opplæring
4. Brukerstøtte – mange fornøyd, men støtte etter klokken 1600 etterspørres
5. Drift – mange fornøyd, men noen kommentarer på tilgjengeligheten til systemene
6. Utskrifter – for mye penger brukes på papir og toner. Nye, forbedrede utskriftsløsinger

**Annet:**

1. Samarbeid mellom nivåer – behov for rolleavklaring
2. Rapportering og kontroll – for mye kontroll og for lite tillit
3. Legge bedre til rette for kompetansebygging og erfaringsutveksling
4. Strengere prioritering av oppgaver – hva skal vi ikke gjøre?
5. Hvordan bygge felles mål og teamfølelse?
6. Dokumentasjon av virksomheten – lære av erfaringer – dette må vi gjøre mer systematisk
7. Makulering bør fortsatt tilbys som sentral tjeneste
8. Gjennomgå og forenkle bestilling og fakturering av overnattinger

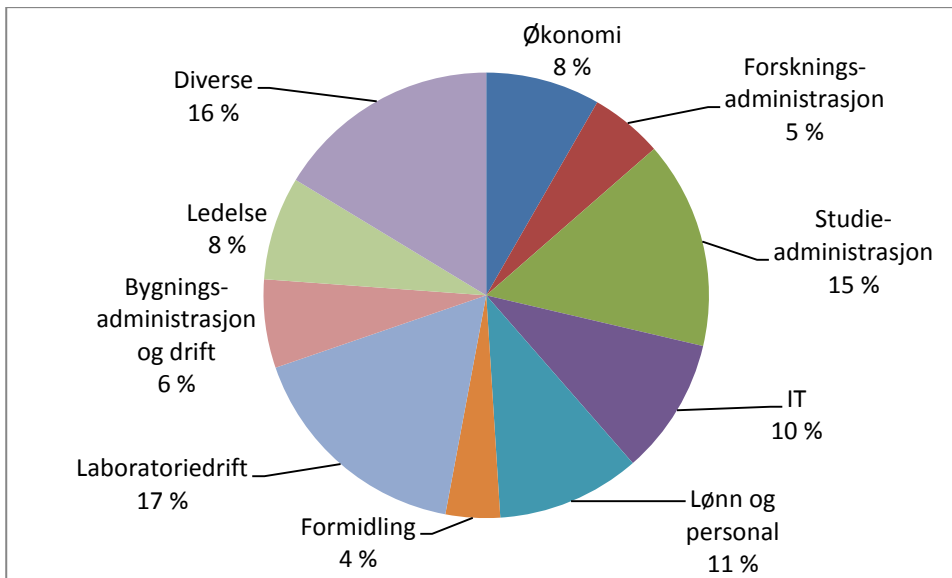


## Vedlegg 3 – Administrativ ressursbruk ved UiO

### Overordnet kartlegging

Det er gjennomført en overordnet kartlegging av fordelingen av administrative årsverk. Denne er gjort for å etablere et grunnlag for observere effektene av de tiltakene som blir gjennomført som en del av IHR-prosessen. Figuren under viser fordelingen av ressursbruk på de viktigste arbeidsområdene, slik den er våren 2011.

### Fordeling av administrative og tekniske støttestillinger ved UiO



Figur V3-1 – fordeling av administrative og tekniske støttestillinger ved UiO (% årsverk)



## Utvikling av ressursbruken innenfor tekniske og administrative stillinger de siste fem årene<sup>1</sup>

### Vitenskapelige stillinger (årsverk)

	2006	2007	2008	2009	2010
Fakulteter	2 964	3 004	3 121	3 029	3 004
Museer	95	117	108	93	99
UB	27	25	27	26	26
Sentre	83	99	94	85	79
SA inkl. TA og USIT	5	4	5	3	4
<b>SUM</b>	<b>3 175</b>	<b>3 249</b>	<b>3 354</b>	<b>3 237</b>	<b>3 212</b>

Tabell V3-1 – utvikling av ressursbruken innenfor vitenskapelige stillinger

### Tekniske og administrative stillinger totalt (årsverk)

	2006	2007	2008	2009	2010
Fakulteter	1403	1451	1440	1488	1425
Museer	168	169	163	181	187
UB	152	148	150	151	141
Sentre	62	60	58	61	67
SA inkl. TA og USIT	655	706	775	769	779
<b>SUM</b>	<b>2450</b>	<b>2534</b>	<b>2586</b>	<b>2650</b>	<b>2599</b>

Tabell V3-2 – utvikling av ressursbruken innenfor tekniske og administrative stillinger samlet

<sup>1</sup> Kilde: Databasen for høyere utdanning

## Fordeling av teknisk/administrative stillinger i hovedkategorier

### Administrative stillinger (årsverk)<sup>1</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010
Fakulteter	828	869	908	941	905
Museer	78	80	77	81	65
UB	55	57	58	63	56
Sentre	47	44	41	42	45
SA inkl. TA og USIT	355	381	426	412	417
<b>SUM</b>	<b>1 363</b>	<b>1 431</b>	<b>1 510</b>	<b>1 538</b>	<b>1 488</b>

Tabell V3-3 – utvikling av ressursbruken innenfor administrative stillinger

### Støttestillinger for primærvirksomheten (årsverk)<sup>1</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010
Fakulteter	572	578	528	545	518
Museer	87	87	83	97	119
UB	97	91	92	88	85
Sentre	14	16	17	19	22
SA inkl. TA og USIT	183	201	218	229	227
<b>SUM</b>	<b>953</b>	<b>973</b>	<b>937</b>	<b>978</b>	<b>970</b>

Tabell V3-4 – utvikling av ressursbruken innenfor støttestillinger for primærvirksomheten

### Driftstillinger (årsverk)<sup>1</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010
Fakulteter	3	4	4	2	2
Museer	3	2	3	3	3
UB	0	0	0	0	0
Sentre	1				
SA inkl. TA og USIT	127	124	131	128	135
<b>SUM</b>	<b>133</b>	<b>130</b>	<b>138</b>	<b>133</b>	<b>140</b>

Tabell V3-5 – utvikling av ressursbruken innenfor driftstillinger



## Vedlegg 4 – oppsummering fra plangruppene

### Notat fra plangruppen for forskningsadministrasjon

---

#### 1. Prioriteringer innen forskningsadministrasjon

Plangruppen anbefaler at en gjennomgang av ekstern finansiering og prosjektstyring gis høyeste prioritet. Gevinstpotensialet er betydelig i form av mer effektiv tidsbruk for forskerne, vesentlig økning i eksterne inntekter og bedre overensstemmelse med eksterne krav. Administrasjon av forskerutdanningen gis også høy prioritet, men avventer oppstart slik at det kan starte som en direkte oppfølging av pågående prosjekt for gjennomgang av forskerutdanningen ift kvalifikasjonsrammeverket.

##### Prioriterte prosesser og gevinstmuligheter:

##### **a) Drift - Ekstern finansiering** (alle finansieringskilder).

For at prosjektleder skal kunne ha høy aktivitet, er det viktig at prosjektdriften er effektiv og at kvaliteten er høy. For prosjektstyring ligger mange prosesser innenfor ØPAs ansvarsområde, mange prosjektledere fører for eksempel skyggeregnskap for å holde økonomikontroll. Sentrale utfordringer innenfor forskningsadministrasjon er: administrativ støtte er variabel på ulike nivå og enheter; det mangler god informasjon om ansvars- og arbeidsdeling (hvem gjør hva); og det er mangelfull spisskompetanse på rapporteringsbistand for kompliserte prosjekter.

##### **Gevinstpotensial:**

Få reell økonomistyring (inkl. økt inntjening), unngå feil og dobbelt/trippelarbeid (spes. innen økonomistyring), få mer kvalifiserte og mer tilfredse medarbeidere og øke prosjektleders fokus og tidsbruk på faglig kvalitet (en forutsetning for å motivere for fremtidige søknader).

##### **b) Informasjon og søknad - Ekstern finansiering** (alle finansieringskilder).

UiO må øke sin inntjening fra eksterne kilder for å kunne realisere økt handlingsrom, jf Strategi2020. Dette krever flere søknader om ekstern finansiering samt høyere tilslagsprosent på innsendte søknader. Det fordrer et bedre organisert forskningsadministrativt støtteapparat (rolleavklaring og tilgjengelighet) som bla skal sørge for bedre og mer tilgjengelige maler og standardtekster til søknadene, samt mer målrettet informasjon til forskerne. Arbeidsdeling og ansvarsfordeling mellom nivåene må klargjøres.

##### **Gevinstpotensial:**

Bedre søknader, økt gjennomslagsprosent, økt frikjøp og høyere inntjening, noe som gir vesentlig økt handlingsrom. Forsker får samme hjelp uavhengig av hvem som kontaktes, og støtten blir av

bedre kvalitet. Frigjøring av forskernes tid vil gi mer tid til forskning og undervisning, forskerne blir motivert til å søke igjen og vi får en enklere oppfølging i driftsfasen.

### **c) Systemansvar PhD-utdanningen ved UiO – Forskerutdanning.**

Det er viktig å standardisere og systematisere informasjon og rutiner innenfor dette feltet, slik at vi får samordning og bedre utnyttelse av informasjonssystemene (FS/SW, CRISTIN, ePhorte, SAP). Per i dag er det dobbel/trippel registrering, uoverensstemmelser og til dels dårlig datakvalitet på informasjon knyttet til UiOs doktorander. Dette vanskeliggjør effektiv drift og analyser.

### **Gevinstpotensial:**

Felles rutiner vil forenkle hverdagen for forskerne, kandidatene vil få bedre oversikt og kan ta større ansvar for eget studium. Vi får arbeidstidsbesparelser på alle administrative nivå, sterkt forbedret datakvalitet og bedre oversikt over kandidatene (studentweb).

## **2. utfordringer, kompleksitet og grensesnitt**

God forskningsadministrativ støtte krever organisasjonsforståelse og breddekompetanse. Det er derfor viktig med avklaring på arbeidsfordeling, ressursallokering og roller både mellom og på tvers av nivåene, samt en god balanse mellom standardisering, spesialisering og skreddersøm. Også innen forskningsadministrasjon er det en utfordring at informasjonssystemene ikke snakker sammen, og at UiO i dag ikke har velfungerende prosjektstyringsverktøy verken innen økonomi eller generell prosjektstyring. (For) mye forskningsadministrasjon utføres i dag av forskerne ved UiO. Det er derfor viktig å kunne måle frigjøring av forskerens tid fra disse oppgavene som en del av IHR-prosessen.

UiO er en stor og heterogen institusjon med relativt liten kultur for dialog og samhandling og liten forståelse for de ulike nivåenes arbeidsoppgaver. En stor utfordring ligger derfor i bedre arbeidsdeling mellom og på tvers av nivåene samt tydeligere rolleavklaring. Det er viktig å fokusere på konkrete delprosesser for å sikre gjennomførbarhet. Det er behov for å utvikle kompetanse og respekt for ledelse og forskningsledelse for å få bukt med omkampkultur og manglende aksept for prioriteringer.

### 3. Enkle og raske tiltak

Plangruppen har ikke prioritert slike tiltak i denne fasen.

Mulige tiltak, som ikke er realitetsvurdert foreløpig, er:

- 1) Opprette flere rammeavtaler med konsulentfirmaer (Søknader-ekstern finansiering)
- 2) Tilgjengelighet, bemanning i juli (spesielt EU-kontoret)
- 3) Opprette ombudsordning for konflikthåndtering (Forskerutdanning)
- 4) Slå sammen skjema for honorering og reisegodtgjørelse ved disputaser (Forskerutdanning)
- 5) Synliggjøring, oversikter over hvem som gjør hva (hele fokusområdet)
- 6) Bedre engelsk web



## Notat fra plangruppen for studieadministrasjon

---

### 1. Prioriteringer innen studieområdet

Plangruppen har i arbeidet synliggjort overkompliserte prosesser og ikke-hensiktsmessig arbeidsdeling samt kartlagt ressursbruk på området. Gevinstpotensialet (potensial for effektivisering/ressurssparing og evt. også kvalitetsforbedring) ble kvalitativt vurdert og deretter bearbeidet av plangruppen. Arbeidsprosesser/verdistrømmer med høy ressursbruk på minst to styringsnivåer og ressursbruk på instituttnivå ble prioritert i forhold til kvantitative vurderinger, med tyngst vekt på de kvalitative vurderingene.

Plangruppen anbefaler følgende tiltak:

- 1) **Lokalopptak til programmer** (herunder 2-årige mastere, EVU, PPU, selvfinansierende studieprogrammer)

**Gevinstpotensial:**

Senke frustrasjonsnivå hos studenter og til dels administrativt personale, sikre riktig kompetanse på kompliserte saker, minske sårbarhet/risiko, få til en fornuftig arbeidsdeling og sikre stordriftsfordeler.

- 2) **Studentmobilitet** (herunder inn- /utreisende, innpasning/godkjenning av norsk/utenlandsk utdanning)

**Gevinstpotensial:**

Senke frustrasjonsnivå hos studenter og til dels administrativt personale, korte ned svartid, forenkle prosessen for studenten, sikre riktig kompetanse på kompliserte saker, minske sårbarhet/risiko, få til en fornuftig arbeidsdeling og sikre stordriftsfordeler.

- 3) **Planlegge og gjennomføre eksamen**

**Gevinstpotensial:**

Mer hensiktsmessig arbeidsdeling mellom nivåer, redusere ressursbruk og sikre likebehandling for studenter på tvers av organisasjonen

- 4) **Administrere undervisning**

**Gevinstpotensial:**

Stort potensial for forenkling og standardisering av rutiner og prosesser

### 2. utfordringer, kompleksitet og grensesnitt

Studieadministrasjon har grenseflater mot flere områder enn de fleste, inkludert mot den faglige virksomheten. Innenfor administrasjon vises det spesielt til områdene IS, økonomi (ressursstyring



og bilagslønn), PhD-administrasjon og arkiv. Det ligger særlig et potensial i økt effektivitet ved videreutvikling av de allerede eksisterende administrative IT-systemene samt sikring av systemkompetanse. Bruken av administrative IT-systemer inkluderes i detaljkartleggingen i fase 2.

### 3. Sentrale faktorer for en vellykket gjennomføring av prioriterte prosesser

Plangruppen for studier ønsker å realisere følgende muligheter i IHR-perioden:

- Sikre rett kompetanse ved å skille på enkle og mer kompliserte saksganger/-felter
- Minske sårbarhet ved avgang og fravær. Mer robust administrativ kompetanse ved standardisering og kunnskapsdeling.
- Videreutvikle og bevisstgjøre ansvar, myndighet og roller på feltet
- Inkludere det fjerde styringsnivået innenfor studieadministrasjon: programnivået
- Større grad av standardisering av rutiner, roller og prosesser på tvers av organisasjonen for å sikre en mest mulig hensiktsmessig arbeidsdeling, effektiv ressursbruk og likebehandling på tvers av enheter.

Det er ønskelig at det gis rom for å ivareta best practice både internt ved UiO og fra eksterne miljøer.

Følgende faktorer er avgjørende for en vellykket gjennomføring av de prioriterte prosessene:

- God prosjektledelse med tydelig kommunikasjon fra prosjektledelsen
- God tilslutning og vilje til prioritering i faglig og administrativ ledelse
- Utnytte potensialet i at vi har dyktige og engasjerte medarbeidere
- Å komme i gang med å få synlige resultater

### 4. Enkle og raske tiltak

Plangruppen har identifisert følgende tiltak:

- a. Tilrettelegge for økt samarbeid/erfaringsutveksling innenfor godkjenning/innpassing.
- b. Forenkling og reduksjon av gjennomløpstid for Studiekvalitetsrapporten.
- c. Forenkling av og reduksjon av ressursbruk knyttet til opptak til selvfinansierende bachelorstudier.
- d. Prosessoptimalisering og arbeidsdeling i arbeidet med rombestilling utenom FinnRom. Synliggjøre ressursbruk i ulike organisasjonsmodeller innenfor Etter- og videreutdanning.

## Notat fra plangruppen for formidling

---

### 1. Prioriteringer innen formidlingsområdet

Plangruppen har i IHR-sammenheng tatt utgangspunkt i *forskningsformidling*, forstått som formidling av kunnskap særlig beregnet på publikum (i vid forstand) utenfor universitetet. Begrepet forskningsformidling er definert som det at forskere formidler vitenskapelige resultater, arbeidsmåter og holdninger ut av et spesialisert forskningsfelt, til personer utenfor feltet. Gruppen har av håndterbare årsaker innsnevret formidlingsfeltet. Kommunikasjonsavdelingens (KA) øvrige leveranser vil bli gjennomgått og belyst for mulige IHR-gevinster i en egen prosess som påbegynnes i juni 2011

Populærvitenskapelig formidling omfatter en rekke prosesser. Plangruppen har identifisert fire hovedgrupper:

- *rådgivning/støtte* (medietrening, vedlikehold/oppdatering av nettet, språkbearbeidelse/redigering, kontakt mellom forsker og formidler, motivering/belønning for formidling, standardisering/maler etc.)
- *skape ekstern interesse* (mediekontakter, innsalg til medier, markedsføring av forskning, etablere kommentatorrolle for forsker i medier)
- *resultatmåling* (medieovervåking, pressevakt)
- *tilrettelegging av kanaler for formidling* ([www.uio.no](http://www.uio.no), museumsutstilling av forskning, populærvitenskapelige bøker/artikler, dokumentarfilmer, undervisningsopplegg for skoleelever og andre, omvisninger for publikum, forskningstorg mv.).

Plangruppen anbefaler at det arbeides videre innenfor følgende prioriterte områder:

#### 1. Medieinnsalg

#### 2. Vedlikehold og oppdatering av [www.uio.no](http://www.uio.no)

Et vektlagt vedlikehold og oppdatering av [www.uio.no](http://www.uio.no) alene, vil for øvrig ha grunnleggende betydning for en rekke andre områder for IHR-gevinst og er ikke noe som kun berører formidling. [www.uio.no](http://www.uio.no) er derfor noe som bør prioriteres også ut ifra et overordnet perspektiv.

#### 3. Språkbearbeidelse og redigering.

Disse leveransene er i dag preget av fragmentert eller manglende kompetanse og ressurser, til dels svært ulik vektlegging av oppgavene fra avdeling til avdeling/enhet til enhet, manglende motivering og belønningssystem for formidling og uklare roller og myndighet. Alle disse momentene gir grunn til bekymring og gir alt i alt en for tilfeldig formidlingspraksis ved UiO.

UiOs generelle omdømme, mulighet for å markere seg i mediebildet og være en vesentlig premiss-leverandør i kunnskapssamfunnet både nå og i fremtiden, henger sammen med en utstrakt og betydelig formidling. Formidling vil imidlertid også gi et grunnlag for å etablere nettverk og samarbeidspartnere nasjonalt og internasjonalt og bedre beslutningsgrunnlag hos bevilgende myndigheter. En god og gjennomtenkt formidlingspraksis ved UiO, gir derved grunnlag for både utvikling av utdanningsprogram og forskningens kvalitet og betydning.

## **2. Utfordringer, kompleksitet og grensesnitt**

Selv om formidling er en lovpålagt oppgave, er undervisning/veiledning og vitenskapelig merittering prioritert. Dette skyldes antakelig i stor grad at budsjetttildelingen er knyttet direkte opp mot disse og at vi mangler direkte budsjettgevinster og derved motivasjon for formidling alene. Universitetskulturens mer innadvendte blikk på viktigheten av det som gir opplagt belønning (både budsjettmessig og prestisjemessig), vil sannsynligvis være sterk, så lenge det ikke etableres direkte belønningssystemer og derved en tydeligere og mer kompetent organisasjon og kultur for formidling.

## **3. Enkle og raske tiltak**

Plangruppen vil fremheve følgende tiltak, som kan realiseres innenfor nåværende, avsatte ressurser:

- a. Koordinering av lokale og sentrale medieovervåkingsavtaler
- b. Forbedret koordinering og organisering av oppgaver knyttet til arrangementer (taler, opplegg, gjennomføring)
- c. Bedre tilbud og koordinering av medietreningskurs gjennom felles innkjøp av slike. Dette kan realiseres innenfor nåværende, avsatte ressurser.

Grenseflatene er mot fakulteter og berørte fagavdelinger sentralt.

## Notat fra plangruppen for økonomiområdet

---

### 1. Prioriteringer innen økonomiområdet

Plangruppen har arbeidet ut fra hypotesene:

- Det skal brukes mindre ressurser på transaksjoner og skreddersøm av styringsinformasjon.  
*Dette skal oppnås gjennom å gjøre flere ting likere, samle kompetanse, utnytte innførte IS systemer og mer brukerfokus. Resultat: mindre feil, mindre behov for kontroll og reduksjon av ad hoc-arbeid.*
- Det skal spares penger på innkjøp.  
*Dette skal oppnås gjennom å samle ressurser og sikre faglig eierskap til de ulike produktene.*
- Det skal frigjøres tid for forskere og gi grunnlag for økte eksterne inntekter for UiO.  
*Dette skal oppnås ved å forbedre støtte til håndtering av eksterne prosjekter, styrke og samle kompetanse, tilpasse informasjon/rapporter til interne styringsbehov og eksterne rapporterings krav og gjøre ting likere.*

Ut fra dette anbefaler plangruppen tiltakene:

#### 1. Videreføring av igangsatt utvikling av økonomi og innkjøpsorganisering ved enhetene. (2011-2013)

Overgripende endringer innen økonomiområdet er allerede i gang med organisasjonsmessige endringer ved enhetene. Førrende for dette arbeidet er standardisering av prosesser og spesialisering av oppgaver.

**Gevinstpotensial:** Dette er en forutsetning for å kunne jobbe likere, redusere ad hoc-arbeid, redusere feil og øke kvaliteten for prosjektledere og ledere.

#### 2. Ekstern finansierte prosjekter (Søknadsfase, driftfase, avslutningsfase)

Aktiviteten utgjør nærmere 25 % av UiOs totale aktivitet. Kvaliteten for brukerne (prosjektledere) er i dag meget lav, mange fører skyggeregnskap for økonomikontroll, det er mangelfulle maler og rapporter og liten administrativ støtte. Det bør brukes noe tid på planlegging av endringene, både hva man tar tak i når, styring av endringen og ikke minst hvilke ressurser som skal benyttes. Det må trolig påregnes å jobbe med dette området i hele perioden, men gevinster kan tas underveis.

**Gevinstpotensial:** Spart tid for forskere og økning av UiOs inntekter.

### 3. Arbeid til betaling (bilagslønn, fastlønn, refusjoner)

Arbeid til betaling er sentralt lagt under lønn (OPA), mens det i organisasjonen normalt er knyttet til økonomifunksjonen. Det kan trolig gjøres relativt enkle endringer, som vil redusere tidsbruk i form av dobbeltarbeid, etterlysninger og avklaring av hvilken lønn som er belastet regnskapet.

**Gevinstpotensial:** Spart tid for økonomimedarbeidere på enhetene og sikre rettidig utbetaling.

### 4. Internhandel og fakturering

I dag utføres alt arbeid med internhandel og fakturering manuelt. Det er ca 30 000 bilag i året. Antallet bør kunne redusere ved å vurdere kost-nytte når kostnader skal splittes. Ved videreutvikling av IT-system knyttet til fakturahåndtering vil håndteringen kunne forenkles.

**Gevinstpotensial:** Spart tid for økonomimedarbeidere på enhetene og sentralt.

### 5. Regnskapsavslutning inkl kontrollprogram

Regnskapsavslutning inkl kontrollprogram gjennomføres delvis tertialvis og delvis månedvis ved alle enheter. Det er gjennomført forenklinger i forhold til rapportering, men flere kan vurderes. Kontrollprogrammet bør gjennomgås med tanke på forenkling, endret risiko og ikke minst å sikre en læringsløype slik at man retter rutiner som ikke fungerer og ikke bare retter feil.

**Gevinstpotensial:** Spare tid for økonomimedarbeidere enhetene og sentralt.

### 6. Rammeavtaler – etablere eierskap

UiO har økt og skal fortsatt å øke antall rammeavtaler, og kvaliteten på avtalene skal bedres. Helt sentralt er å etablere et faglig eierskap til de ulike innkjøpskategoriene slik at det er brukerens behov som reflekteres i avtalene. Oppgaven har stor avhengighet til god organisering av innkjøpsområdet.

**Gevinstpotensial:** Forenkler enkeltanskaffelser ved enhetene og gir konkret innsparing kjøpene gjennom bedre pris.

## 2. Sentrale faktorer for en vellykket gjennomføring av prioriterte prosesser

Det er allerede fra 2010 i gang overgripende endringer innen økonomiområdet, og fra våren 2011 på innkjøpsområdet. Det er avgjørende at dette arbeidet videreføres.

### 3. Enkle og raske tiltak

Plangruppen har identifisert følgende tiltak:

- a. Når man gjennomgår prosesser skal det løpende vurderes om man kan innføre forenklinger som kan gjennomføres raskt.
- b. Redusere volum på internhandel der kostnaden ved å fordele kostnader er stor i forhold til gevinsten

- c. Redusere hyppighet på vareopptelling.
- d. Utvikle rutiner for håndtering av MVA-fradrag for museene
- e. Enkelte effekter av gjennomgang av regnskapsavslutning og kontrollprogram.
- f. Klare cut-off for billagslønn, reiser og refusjoner, noe som vil gi forutsigbarhet i forhold til økonomioppfølging.
- g. Vurdere sentral database for skatt/HMS attester fra leverandører
- h. Vurdere innkjøpsnettverk for innkjøpere
- i. Vurdere utvidet tilgang i ePhorte til innkjøpere for enhetens innkjøp ansvar



# Notat fra plangruppen for personal og organisasjonsområdet

---

## 1. Prioriteringer innen personalområdet

I løpet av det siste året har OPA gjennomført en effektivisering av fastlønn som omfatter ca. 120 saksbehandlere ved UiO. Gode resultater er dokumentert, og OPA foreslår å videreføre et tilsvarende prosjektarbeid innenfor de utvalgte prosessene rekruttering og bilagslønn.

Prioritet	Hovedprosess	Beskrivelse	Kommentar	Gevinst-potensial	Kompleksitet
1	Rekruttering	Tidkrevende, tungt og ulikt fra fakultet til fakultet	Mangler standard rutiner og opplæring	Stort	Middels-høy
2	Bilagslønn	Mange involverte, tid og ressurskrevende, mange feilkilder	Mangler standard rutiner og opplæring	Stort	Middels-høy

## 2. utfordringer, kompleksitet og grensesnitt

Med bakgrunn i erfaringer fra personalrutineprosjektet vil gjennomføringen av effektiviseringsprosjekter innenfor rekruttering og bilagslønn kreve stor grad av koordinering og endringsledelse tilknyttet:

- Integrasjon av flere fagområder
- Standardisering på tvers av UiO enheter
- Skreddersydd informasjon og opplæring av alle aktører
- Sentral/desentral forvaltning av integrerte rutiner

Med bakgrunn i erfaringer fra personalrutineprosjektet vil det være nyttig å ta utgangspunkt i en prosessflyt som omfatter både OPA sentralt og enhetene slik at grensesnittet mellom sentrale og desentrale aktører viskes ut.

Bilagslønn vil i tillegg fordre en grenseoppgang mellom premisseiere i OPA og ØPA sentralt samt personalkonsulenter/ økonomikonsulenter desentralt.



### **3. Sentrale faktorer for en vellykket gjennomføring av prioriterte prosesser**

De foreslåtte effektiviseringsprosjektene kan gjennomføres på samme måte som personalrutineprosjektet. Forvaltningsorganisasjonen som ble opprettet av dette prosjektet kan benyttes til å motta og formidle nye integrerte rutiner i fase 2.

Med bakgrunn i erfaringer fra personalrutineprosjektet vil det i første omgang være hensiktsmessig å involvere i hovedsak saksbehandlere i å standardisere og effektivisere egne saksbehandlingsrutiner. Involveringen av ledere bør minimeres og politiske arenaer unngås.

### **4. Enkle og raske tiltak**

OPA anbefaler to tiltak:

#### **Rekruttering**

Det nye elektroniske rekrutteringssystemet, EasyCruit, gir ikke mulighet for å legge ved et tilstrekkelig antall vedlegg tilknyttet vitenskaplige stillinger. I tillegg ønsker man å utbedre grensesnittet slik at kandidater ikke søker flere ganger på samme stilling for å være sikker på at søknaden er mottatt av UiO.

#### **Introduksjon av nytilsatte**

Enhetene opplever for ofte at deres nytilsatte ikke får tilgang til arbeidsplassen sin (bygninger, e-post, operative systemer) før det har gått flere dager/uker. Målet er å sikre at alle nytilsatte har tilgang til sin arbeidsplass fra første arbeidsdag.

# Notat fra plangruppen for bygningsforvaltning

---

## 1. Prioriteringer innen området

Plangruppen har i sitt prioriteringsarbeid lagt til grunn relevans, ressursbruk, brukerperspektiv, kvalitetsbedømming samt forventning til besparelse og/eller kvalitetsheving. Med bakgrunn i dette anbefaler plangruppen følgende tre prosesser for dypere analyse og optimalisering i Fase 2:

### **Prioritet 1 - Ansvarsmatrise og roller (inkl. HMS) og Brukerkontakt/-dialog**

Ansvarsfordeling mellom TA og brukere, samt hva man kan forvente av tjenester oppleves av brukerne som uklart. Uklar rollefordeling (spes. innenfor HMS/oppfølging av vernerunder) samt varierende kvalitet og kvantitet på dialog i daglig drift og i byggeprosjekter er nevnt som problem fra flere brukermiljøer.

Det vil være komplekst å få til en ansvarsfordeling som er tydelig, som tar hensyn til UiOs store vedlikeholdsetterslep og som allikevel gir et godt grunnlag for vurdering av kvalitet på leverte tjenester. For brukerkontakt har TA under anskaffelse et nytt forvaltningssystem som vil gi automatisert oversikt over henvendelser, responstid og løste oppgaver. Dette forventes sammen med en revisjon av ansvarsmatrisen å kunne gi en forbedret og mer forutsigbar leveranse innen bygningsforvaltning.

**Gevinstpotensial:** Økonomisk besparelse vil være begrenset til den tid TA og enheter kan spare ved ikke å diskutere ansvar og roller i enkeltsaker. Det forventes stort potensial for opplevelse av kvalitetsforbedring.

### **Prioritet 2 - Vakt og sikring**

Det brukes store ressurser på vakthold, sikring og døgnkontinuerlig vaktentral. Det er enighet om at kvaliteten på de leverte tjenester er høy, muligens for høy. Besparelser kan oppnås gjennom reduksjon av sikkerhetsnivået, men dette vil gi økt risiko for uønskede hendelser og økte kostnader for UiO som selvassurandør. På enkelte områder kan vokterbruk erstattes med automatisk overvåking. Mange av dagens sikkerhetstiltak er iverksatt for at de tilsatte skal føle trygghet, en viktig psykososial faktor. *Plangruppen anbefaler gjennomgang av trusselbildet og leverte vakt- og sikringstjenester for å vurdere om reduksjon er forsvarlig og kan gi besparelser.*

**Gevinstpotensial:** Avhengig av risikoanalyse og risikovilje, kan en besparelse på i størrelsesorden 5 mill kroner pr år være mulig.

### **Prioritet 3 - Vaktmesterservice**

Av historiske, bygningstekniske og bemanningsmessige årsaker er det forskjell på hvordan enklere vaktmestertjenester (betjentfunksjoner) som flytting, rydding, feiing, opphenging av bilder osv. oppleves og etterspørres av brukerne, og hvordan tjenestene faktisk utføres av TA. Det er mulig å rendyrke og standardisere disse tjenestene, men i så fall må det også samtidig vurderes de mer komplekse bygningstekniske vaktmesterfunksjoner som ivaretar tekniske anlegg som heiser og ventilasjon. Myndighetskrav, internkontroll og nedslitt infrastruktur gjør at TA må prioritere bygningsteknisk drift

høyere, selv om dette er usynlige funksjoner for brukerne. Det er i dag en overlapp mellom personell som utfører de enkle kontra de komplekse funksjonene, og derved en klar synergieffekt ressursmessig. En rendyrking av tjenester kan medføre behov for mer personell. *Plangruppen anbefaler i Fase2 analyse av etterspørsel, leveranse, kvalitet, kundetilfredshet og ressursituasjon.*

**Gevinstpotensial:** Ingen økonomisk gevinst ved opprettholdelse av tjenesten, men kvalitetsheving.

## 2. utfordringer, kompleksitet og grensesnitt

Plangruppen har identifisert følgende utfordringer innen sitt fokusområde:

- ⇒ Den største utfordring for fokusområdet bygningsforvaltning er et godt dokumentert vedlikeholds- og moderniseringsbehov på rundt 5 milliarder kroner.
- ⇒ Det utføres adm. oppgaver på fire nivåer i TA. Dette oppfattes som fornuftig, men ansvarsområde, budsjett, ivaretagelse av myndighetskrav, brukernes forventning og ikke minst fokus på HMS har økt vesentlig siste tiår uten at TAs bemanning har økt tilsvarende. Saksbehandlingskapasiteten kan være for liten og TA har muligens ”vokst ut av” egen organisasjon. En gjennomgang av organisasjonen er nødvendig parallelt med Fase2 av IHR.
- ⇒ Kommunikasjon mellom de tre seksjonene internt i TA, med brukerne som en fjerde aktør, er krevende siden alle jobber med, og har interesser i, de samme fysiske arealene.
- ⇒ Både i byggeprosjekter og i den daglige bygningsdriften har TA en kulturell utfordring med informasjon og kommunikasjon. Som praktikere venter man ofte med å gi brukerne tilbakemelding til tiltak eller avvik er gjennomført eller lukket fordi man vil jobbe raskt og effektivt, noe som oppleves svært frustrerende for brukerne.
- ⇒ På grunn av stor bygningsmasse og stort spenn i ansvarsområde er TA funksjonelt inndelt og geografisk desentralisert, noe som skaper skille mellom daglig drift i bygningene og sentral stab med ingeniører og arkitekter.

Plangruppen anbefaler at følgende spesielle grensesnitt bør tas hensyn til videre i fase 2:

- ⇒ UiOs administrative systemer er lite tilpasset bygningsforvaltning. Eksempler er mangelfull styringsinformasjon til byggeprosjekt og mangelfull import av det store volum elektroniske fakturaer. Nytt bygningsforvaltningssystem med muligheter for integrasjon er under anskaffelse, og det er viktig at slik integrasjon tilbys fra ØPA/USIT.
- ⇒ Studieavdelingen arbeider med prosess for booking av rom. TA er trukket inn, og vil være en sentral aktør i dette.
- ⇒ TA ser et stort innsparingspotensial ved overgang til felles elektronisk postmottak og skanning av brevpost fremfor fysisk distribusjon. Dette er en prosess som forutsettes behandlet sammen med arkiv i annen plangruppe.

### 3. Sentrale faktorer for en vellykket gjennomføring av prioriterte prosesser

Plangruppen legger spesielt vekt på disse faktorene:

- ⇒ Tett dialog med utvalgte brukermiljøer (som for eksempel fakultetsledelse, sikkerhetsutvalg, museer)
- ⇒ God tid og bred involvering av medarbeidere i TA
- ⇒ Forankring for nye rutiner blant brukere, ledelse og tillitsvalgte
- ⇒ Tett dialog med ledelsen siden endringer kan bety omfordeling av ressurser.
- ⇒ Mulig verktøy; risikoanalyser, brukerundersøkelser, benchmarking, Lean-metodikk.

### 4. Enkle og raske tiltak

**Følgende tiltak ble identifisert som mulige tiltak og vil bli iverksatt så fort som mulig;**

- ⇒ Bud og Post: Gjennomgang og reduksjon i bilparken, gjennomføres ved bedre utnyttelse.
- ⇒ Printer og trykk: Nytt produksjonsstyringsverktøy ved representralen som gir bedre fakturering og oppfølging av oppdrag, samt gjennomgang av praksis for trykkeutgifter for fakultetene og for kjøp av kopi-/multimaskiner.



## Notat fra plangruppen for IT

---

### 1. Prioriteringer innen IT-området

Plangruppen for IT har tatt utgangspunkt i innspill fra IHR-programmet og foreslår på dette grunnlaget at vi i første omgang skal rette oppmerksomheten mot strukturer og prosesser knyttet til administrative systemer (IS-systemer). Dette er systemer som har stort antall brukere, og som inngår i mange viktige prosesser. Det antas derfor at man på dette området vil få størst effekt av vellykkede effektiviseringstiltak.

Gruppen har hatt svært kort tid til disposisjon, og har derfor i første omgang begrenset seg til en del overordnede prioriteringer. Gruppen ønsker i de videre arbeidet å gjennomføre tiltak på tre nivåer:

- Kortsiktige tiltak
- Strukturelle endringer / tilpasninger av organisasjon med sikte på å tydeliggjøre og forbedre de viktigste rollene rundt administrative IT-systemer. mm
- Strategi for trinnvis utvikling / oppgradering av systemer innen administrative IT-løsninger.

Med kortsiktige tiltak menes tiltak som man kan iverksette uten ytterligere analyse fordi de i sin natur er konkrete og relativt enkle og gevinstpotensialet er stort. I først omgang foreslås følgende tiltak:

- Færre innlogginger, enklere tilgang til IS-systemer
- Brukeradministrasjon, raskere tilgang til IS- og IT-systemer
- Bedre oversikt over oppgaver i IS-systemene
- Umiddelbar retting av feil i systemene som påfører administrative arbeidsprosesser betydelig ulempe

Når det gjelder strukturelle endringer mener gruppen at en hovedutfordringen er knyttet til de administrative systemenes funksjoner rundt utvikling og eierskap. Plangruppen ønsker derfor spesielt å vurdere disse funksjonene med sikte på å få til en betydelig mer målrettet forvaltning av de universitetets store fellessystemer.

En strategi for en bedre trinnvis utvikling av de administrative systemene ved Universitetet er i sin natur et mer langsiktig tiltak. Her ser vi for oss at det må gjennomføres grundige analyser før vi ender opp med konkrete forslag.

Det vises for øvrig av gruppens notat av 08.06.11



## Vedlegg 5 – sammensetning av plangruppene

### Kriterier for sammensetning

Hovedkriteriene for sammensetning av plangruppene har vært at de skal ha representasjon fra minst to nivåer i organisasjonen, at de skal være ledet av en fag- eller fakultetsdirektør, og at de sentrale tillitsvalgte skal være representert i gruppene. Fokusområdet studieadministrasjon valgte å etablere både en overordnet koordineringsgruppe og en plangruppe. Dette ble gjort for å ivareta de strategiske sidene ved arbeidet og samtidig sikre at det var tilgjengelig tilstrekkelig detaljkunnskap til å sikre god kvalitet i analysearbeidet. Sammensetningen av de enkelte plangruppene/koordineringsgruppen er gjengitt i det følgende.

### Plangruppe for forskningsadministrasjon

Jarle Nygard (MN) leder  
Bjørn Hol (MED)  
Dag Myhre-Nielsen (TF)  
Bjørn Haugstad (FA)  
Guri Aarnes (FA)  
Ingrid Sogner (FA)  
Astrid Waaler Kaas (KI)  
Kristian Mollestad (FF)

### Koordineringsgruppe for studieadministrasjon

Monica Bakken (STA, leder)  
Jenny Nornes (leder av plangruppen, SV)  
Bård Kjos (UV)  
Gudleik Grimstad (SV)  
Knut Heidar, SV  
Andreas Lund, UV  
Fredrik Helland (student, UV)  
Morten Bakke Kristoffersen (student, SV)  
Siri Høgseth (NTL)

### Plangruppe for formidling

Marina Tofting (KA, leder)  
Jørn Harald Hurum (NHM)  
Idunn Kvalø (KHM)  
Ram Gupt (SV)  
Unn-Hilde Garsmo-Wendler (MED)  
Bjørnar Sarnes (KA)  
Nils Petter Bergersen (Parat)



### **Plangruppe for økonomi**

Marianne Mancini (ØPA, leder)  
Bjørn Hol (MED)  
Mette Langballe (MED)  
Unn-Hilde Garsmo-Wendler, (MED)  
Dag Myhre Nielsen (TF)  
Mona Bratlie (MN)  
Ann Hilde Nes (MN)  
Ole Martin Nodnes (Parat)

### **Plangruppe for personal- og organisasjonsområdet**

Anne Ma. Eide (HF, leder)  
Johannes Falk Paulsen (OPA)  
Irene Sandlie (OPA)  
Leif Jensen (OD)  
Eva Mjelde (MED)  
Elisabeth Pedersen Lange (JUR)  
Toril Rolfsen (FF)

### **Plangruppe for bygningsforvaltning**

Teknisk direktør Frode Meinich (TA, leder)  
Plan- og eiendomssjef Helga Sagsveen (TA)  
Teknisk sjef Trygve Sogn (TA)  
Driftssjef Astri Ottesen (TA)  
Områdeleder Rune Greker (TA)  
Personalleder Lars Riddervold (TA)  
Fakultetsdir. Benedicte Rustad (JUS)  
Seksjonssjef Tor Inge Rosvoll (JUS)  
Adm.sjef Eirik Haakstad (JUS)  
Fakultetsdirektør Anne-Ma Eide (HF)  
HR-sjef Helga Reiss (HF)  
Administrativ leder Karen Haugland, (IFIKK)  
Økonomisjef Reidunn T. Nielsen (TA)  
Ellen Dalen (NTL)

**Plangruppe for IT**

Ingar Pettersen (ekstern, leder)

Kjetil Johnsen (ekstern)

Morten Dæhlen (MN)

Jan Gunnar Bjålie (MED)

Odd Erik Pedersen (JUS)

Lars Oftedal (USIT)

Anders Rindal (student)

Adelheid Huuse (Akademikerne)