

# Plangrupperapport for organisering av SA5

## Innhold

Innhold .....	2
1. Innledning.....	3
Tiltak .....	3
Det skal ikke etableres en bestiller-utførermodell.....	3
Oppsummering av forslagene .....	4
Konkrete forslag til endring.....	4
Områder som krever utredning.....	4
2. Forutsetninger for arbeidet.....	4
3. Mandat og organisering av prosjektet .....	5
4. Involvering.....	6
5. Grunnlagsmateriale .....	6
6. Hvorfor skal vi ha en ny organisasjon?.....	7
7. Hva skal kjennetegne den nye organisasjonen? .....	8
8. Forslag til organisatoriske løsninger.....	8
Modell 1.....	9
Modell 2.....	9
Modell 3.....	10
9. Forslag til organisering av de administrative tjenestene .....	11
9.1. Lederstøtte .....	12
9.2. Støttefunksjoner til hele UiOs organisasjon.....	12
9.2.1. Administrativ støtte.....	13
Fellestjenesten .....	13
Internadministrasjon .....	14
9.2.2. Studie, forskning og kommunikasjon .....	14
10. Kontinuerlig forbedring herunder kompetanseutvikling, kontroll og standarder .....	15
11. Gevinstrealisering.....	15
12. Gjennomføring .....	16
Vedlegg.....	17

## 1. Innledning

Akademisk frihet og kollegialitet er to av Universitetet i Oslos hovedverdier. UiO skal være kvalitetssøkende i all sin virksomhet. Fagmiljøene skal etterstrebe de høyeste kvalitetsstandarder. Også administrasjonen og støttetjenestene skal være preget av denne kulturen, men samtidig drives effektivt. Dette innebærer et behov for kontinuerlig arbeid med å tilpasse våre administrative ressurser og arbeidsmåter slik at de på best mulig måte tjener UiOs faglige og strategiske mål for forskning, utdanning og formidling. Utvikling og ledelse av kunnskapsinstitusjoner krever en særlig god balanse mellom kollegiale prosesser og linjestyrt ledelse.

Et godt og velfungerende universitet forutsetter at både ansatte og studenter trives og kjenner tilhørighet. Det vil derfor være nødvendig å styrke det kollegiale samarbeidet på og mellom alle nivåer. Kollegialt samarbeid er avgjørende for nyutvikling og forbedring av kvalitet. Universitetet må utvikle en ledelsesstruktur og en organisasjon som legger til rette både for intern og ekstern samhandling. Universitetet må oppleves som en god arbeidsplass, og møte sine eksterne brukere og samarbeidspartnere på en god måte. Administrasjonen og dens særegne kompetanse spiller en viktig rolle ved en kunnskapsinstitusjon som UiO.

### Tiltak

Prosjektet Internt handlingsrom må sees i lys av dette. Prosjektet skal foreslå tiltak som bidrar til etablering av en sentraladministrasjon som kan møte dagens og fremtidens administrative utfordringer til det beste for primærvirksomheten. Fagområdene skal sees i sammenheng og finne løsninger på tvers så langt det er mulig. Forslagene skal bidra til å innfri verdiene og oppnå de definerte IHR-målene: effektivitet, profesjonalitet og tydelige beslutningsstrukturer. Forslagene skal tilpasses de forutsetninger som legges i Nærhetsmodellen for organisering av universitetets samlede administrative funksjoner.

### Dimensjonering av forslagene

I dokumentet foreslås organisasjonsstruktur og overordnede forslag til funksjons- og oppgavefordeling. Dimensjonering av funksjons- og oppgavefordeling vil først utarbeides i forbindelse med gjennomføringsplanen, herunder forslag til plan for omstilling og bemanning. Forslagene skal tilpasses de forutsetninger som legges for organisering av universitetets samlede administrative funksjoner. Forslag til modell for forvaltning av standarder og opplæring foreslås utredet videre i tråd med de vedtak som fattes i saken.

### Det skal ikke etableres en bestiller-utførermodell

Det er viktig at primærenhetene får den bistand og støtte de har behov for. Samtidig er det viktig at primærenhetene har forståelse for at mengde og variasjon av oppgaver er begrensede i en felleshet. Det må derfor synliggjøres hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres hvor. God samhandling mellom primærenheter og støtteavdelinger sikres gjennom gjensidig respekt og at man sammen finner ut av hvordan oppgaver best løses. Ved å jobbe sammen sikres nyutvikling og forbedret kvalitet. Samarbeid på tvers forenkles gjennom en klart definert ansvars- og oppgavefordeling. I tråd med det som er beskrevet ovenfor, etableres det følgelig ikke en bestiller-utførermodell med tjenesteleveranseavtaler.

## Oppsummering av forslagene

I rapporten fremmes det konkrete forslag til endringer i forhold til nåværende organisasjonsstruktur, mens noen områder krever videre utredning før endelig forslag kan utformes<sup>1</sup>.

I plangrupperapporten illustreres tre alternative forslag til organisasjonsmodeller. Etter plangruppens behandling støtter flertallet modell 2 mot én stemme. Modell 3 støttes av ett medlem.

Hovedverneombudet tar ikke stilling til modell. Det vises til uttalelse fra Hovedverneombudet som vedlegges rapporten<sup>2</sup>.

### Konkrete forslag til endring

- Det etableres en mindre enhet for lederstøtte rundt universitetsledelsen. Hovedoppgaven for enheten blir policyarbeid og koordinering av prosesser på tvers av de administrative områdene. Lederstøtten skal ivareta prosess- og prosjektledelse, og juridisk kompetanse.
- Sekretariatet for universitetsledelsen videreføres etter dagens ordning.
- Det etableres en Avdeling for administrativ støtte med to servicegrupper:
  - **Fellestjenesten** – Økonomitjenester, lønn, regnskap, innkjøp, systemadministrasjon
  - **Intern administrasjon** – Arkiv-, økonomi-, kontor-, og personaldrift for SA5 (i samarbeid med USIT og Eiendomsavdelingen), til primærenheter som ikke har operativ kapasitet på egen enhet. Det presiseres at det ikke er snakk om en sammenslåing med Eiendomsavdelingen, men at det vil være en fordel om disse enhetene sitter nær hverandre, slik at de danner et fagmiljø.

Det foreslås i tillegg at Dekanmøtet styrkes som ledergruppe for rektor og universitetsdirektør. Strategiske prioriteringer forankres i denne gruppen.

### Områder som krever utredning

- Hensiktsmessig organisering av funksjonene i FA, KA og STA, herunder ivaretagelse av forsknings- og studieadministrasjon samt kommunikasjon i enhet for lederstøtte.
- Hensiktsmessig organisering av funksjoner i ØPA og OPA som ikke tilfaller Fellestjenester eller Internadministrasjon, inkludert ivaretagelse av funksjonene i enhet for Lederstøtte:
  - For OPA - oppgaver som i dag er sortert under personaleksjonen, som ikke inngår i enhet for lederstøtte eller Internadministrasjonen. Bedriftshelsetjenesten(BHT). Arkivforvaltning.
  - For ØPA - funksjonene som i dag tilligger Seksjon for plan- og økonomisk styring (PØS), og detaljering i oppgavefordeling mellom Enhet for lederstøtte og Avdeling for administrativ støtte.
- Vurdering av hvilke oppgaver i SA5s portefølje som kan desentraliseres og/eller bortfalle.
- Hvordan arbeidet med standarder, kontroll, kompetanseutvikling og kontinuerlig forbedring skal utføres.

## 2. Forutsetninger for arbeidet

Strategi2020, styrevedtak, og mål for IHR har gitt føringer for innholdet i rapporten.

Universitetsstyret ga i møtet 22. juni 2010 universitetsdirektøren i oppdrag å utarbeide en plan som

---

<sup>1</sup> Rapporten er basert på utkast 1 og utkast 2, men justert i tråd med oppsummeringen av diskusjonen i to møter i utvidet plangruppe.

<sup>2</sup> Vedlegg 15 – Innspill fra Hovedverneombud Hege Lynne

beskriver utvikling og dimensjonering av administrasjonen ved hele UiO, som oppfølging av særlig to punkt i Strategi2020:

«UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet, gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon.»

*«Universitetet skal videreutvikle en effektiv og profesjonell forvaltning og administrasjon.»*

Styret ba spesielt om at arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene og økt standardisering og spesialisering av administrative rutiner og roller vurderes nærmere. Ved utgangen av 2013 skal det vises et positivt resultat med en innsparing på 10-30 % målt i kroner og/eller kvalitet. Prosessen skal bidra til å avklare roller, fullmakter og ansvar mellom de tre administrative nivåene. UiO skal skape en kultur for kontinuerlig forbedring

Som resultat av arbeidet i plangruppen for Roller og ansvar<sup>3</sup> vedtok universitetsstyret 23. oktober 2012 en Nærhetsmodell som hovedføring<sup>4</sup>. Det ble presisert i vedtaket at arbeidet med å detaljere organiseringen av UiOs administrative portefølje skulle videreføres. I denne sammenheng arbeides det videre med ny organisering av SA 5 (FA, KA, OPA, STA og ØPA). Som en del av arbeidet skulle det vurderes å etablere en egen enhet for tjenesteleveranser. I tillegg skal det legges frem en plan for å styrke UiOs strategiske kraft nasjonalt og internasjonalt.

Som resultat av dette vedtaket legges det nå frem et overordnet forslag til organisering av SA5.

### 3. Mandat og organisering av prosjektet

Mandatet og prosjektplanen har vært behandlet i Universitetsdirektørens ledergruppe, direktørnettverket, og i IDF-møte med tjenestemannsorganisasjonene.

Plangruppens oppgave er i følge mandatet å:

«(...) gjennomføre kartlegging, analyse, utvikling og forslag til tiltak for å etablere en sentraladministrasjon som kan møte dagens og fremtidens administrative utfordringer. Forslagene skal tilpasses de forutsetninger som legges for organisering av universitetets samlede administrative funksjoner. Universitetsstyrets vedtak 23.10.12 vil i denne sammenheng være førende for de løsninger som utvikles for SA5. Dessuten skal arbeidet tilpasses beslutningen om et varig samlet rammekutt for SA7 på 50 mill. kroner innen utgangen av 2014.»

Universitetsdirektøren har vært eier av prosjektet. En plangruppe med representanter fra brukene ble etablert for å besvare mandatet. Gruppen ble ledet av IHR-direktør Ingar Pettersen.

Det ble nedsatt en arbeidsgruppe i hver av de fem berørte fagavdelingene, og en koordinerende arbeidsgruppe bestående av de fem fagdirektørene til å se på arbeidet på tvers. Prosjektleder Jenny

<sup>3 3</sup> <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/roller-og-ansvar-horingsdokumenter.pdf>

<sup>4</sup> [http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart\\_prot2012/10-23/protokoll.xml](http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/10-23/protokoll.xml)

Nornes har ledet arbeidsgruppen. Plangruppen og den koordinerende arbeidsgruppen utgjør sammen en utvidet plangruppe<sup>5</sup>.

## 4. Involvering

I arbeidet med SA5 har det vært en bred involvering i datainnsamlingen, der de ansatte i utstrakt grad har bidratt med informasjonen. Det ble nedsatt arbeidsgrupper i alle avdelingene og avdelingsseminarer er gjennomført.

Det ble avholdt møter der fagavdelingene presenterer sitt område for universitetsrektor, viserektor, fakultets- og museumsdirektører og IHR-sekretariatet.

IHR-sekretariatet har vært på fakultetene, museene og Universitetsbiblioteket og fått tilbakemeldinger på fagavdelingenes virksomhet i tillegg til innspill til hva som kan bortfalle, foreslås ligge sentralt og desentralt etc.

Innspillene fra møtene med primærenhetene er videreformidlet til arbeidsgruppene og er behandlet der.

Det er avholdt møter i alle fagavdelinger i forbindelse med førsteutkast av ny organisasjonsstruktur for SA5. De ansatte har blitt gitt mulighet til å komme med sine innspill og kommentarer på forslagene.

Tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombudet er representert i plangruppen. De ansattes organisasjoner er blitt løpende orientert om fremdriften i prosjektet og om utkastene til ny organisasjonsstruktur.

Rapporten fra plangruppen for roller og ansvar har vært på høring i hele UiO.

## 5. Grunnlagsmateriale

Forslagene som fremmes i plangruppens rapport hviler på analyser av et stort datamateriale. Deler av materialet er samlet inn i løpet av prosessen, deler av materialet er samlet inn før SA5 startet.

Underliggende datamateriale:

- Rapporten for roller og ansvar, herunder løsningsforslag, høringsuttalelser og nåsituasjonsbeskrivelse.
- Enhet for intern revisjon sin rapport om fullmakter, ansvar, roller og myndighet av 2010.

Materiale samlet inn under arbeidet med SA5

- Kartlegging av alle oppgaver i SA5, sortert på drift, strategi og forvaltning.

---

<sup>5</sup> Vedlegg 1 gjengir mandat og prosjektplan og prosjektorganiseringen i sin helhet. Vedlegg 2 gjengir medlemmene i plangruppe og koordinerende arbeidsgruppe.

- Fagavdelingenes analyser av hva som må/bør være sentralt, og hva som kan desentraliseres eller bortfalles.
- Fagavdelingenes presentasjoner av egen avdeling for universitetsdirektøren, viserektor, IHR-sekretariatet og fakultetsdirektører.
- IHR-sekretariatets møter med fakultetenes administrative ledernettverk. Den punktvis fremstillingen er supplert med sekretariatets notater fra møtene, under arbeidet med analysene.
- Møter med andre nordiske universiteter som har gjennomgått forandringer i sin administrasjon de siste årene: Göteborgs universitet, NTNU, Örebro universitet, Aarhus universitet.
- Rapport fra arbeidsgruppene om fellestjenester, internadministrasjon og systemgruppe OPA-ØPA.
- Materiale fra SAs årlige lederseminar - i år med hovedfokus på SA5.
- Materiale fra to-dagers seminar med utvidet plangruppe.

## 6. Hvorfor skal vi ha en ny organisasjon?

I rapporten fra plangruppen for Roller og ansvar ble det oppsummert at det i UiOs organisasjon er en opplevelse av uklare grenser i ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling, mellom og innad i de organisatoriske nivåene. Tilsvarende funn gjøres i rapporten fra Enhet for internrevisjon<sup>6</sup>. Samspill mellom nivåene er lite utviklet, og dette 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»*.

UiO har et høyt kvalifisert administrativt apparat. Det er en utfordring at sentraladministrasjonen bare delvis leverer det fakulteter, muséer, bibliotek (heretter kalt «primærenheter») trenger i dag. I høringssvarene om rapporten fra «Plangruppen for roller og ansvar» ble det fra primærenhetene etterspurt en gjennomgang av strukturen i SA, herunder å skille mellom drift og strategi.

Dagens organisering møter ikke i god nok grad forutsetningene i Nærhetsmodellen.

Områder med vesentlige stordriftsfordeler eller krav til særlig kompetanse, utføres mest effektivt samlet. Stordriftsfordelene i organisasjoner så store som UiO kan lett forsvinne. Det motvirkes best med at primærvirksomheten har direkte innflytelse på dimensjoneringen ved at flest mulig av arbeidsoppgavene kan løses desentralt med distribuerte standardiserte løsninger. Behovet for skreddersøm er helt vesentlig for prestasjoner i verdensklasse. Skreddersøm må veies opp mot kost/nytte. I Nærhetsmodellen legges det til grunn at primærenhetene selv er de som best avveier hvor langt de ønsker å gå i å prioritere sine ressurser til skreddersøm.

Noen av primærenhetene har meldt tilbake at man opplever fagdirektørens rolle som uklar og at disse ikke hverken har eller skal ha instruksjonsmyndighet overfor primærenhetene. En tydeliggjøring av hva som er støttefunksjoner og hva som er ledelsesstøtte vil kunne bidra til økt gjennomsiktighet og ryddighet i relasjonen mellom det sentrale og det desentrale nivået. En vellykket innføring av nærhetsmodellen forutsetter at oppmerksomheten rettes mot ledelse, økt service hos støtteenhetene men også etablering av standarder for å ha lavest mulig kostnader. En forutsetning er at fullmakter gjennomgås og revideres.

---

<sup>6</sup> Rapport fra Enhet for Internrevisjon om fullmakter, roller, ansvar og myndighet av juni 2010 (se vedlegg 7)

## 7. Hva skal kjennetegne den nye organisasjonen?

Det å endre en organisasjonskultur krever en langsiktig prosess. Mens endringer i hierarkiske strukturer kan skje gjennom vedtak og omfordeling av funksjoner, oppgaver og stillinger, vil endringer i organisasjonskultur kreve kontinuerlige prosesser over en lengre tidsperiode.

Denne rapporten peker på utfordringer knyttet til UiOs organisasjonskultur, men tar i hovedsak for seg forslag til løsninger på den organisatoriske oppbygningen og hvordan funksjoner og oppgaver bør fordeles mellom primærenhetene, sentrale støttetjenester, medarbeiderne og universitetets toppledelse.

Arbeidet med forbedringer i organisasjonskulturen vil være en kontinuerlig prosess som bør startes opp sammen med gjennomføringen av organisasjonsendringene.

Den nye organisasjonen bør kjennetegnes av:

- En tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Det skal være samsvar mellom ansvar og myndighet.
- Klare felles mål, i en organisasjon som framstår som samlet og koordinert.
- God dialog mellom støtteenheter, og mellom støtteenheter og primærenheter som er ansvarlig for primærvirksomheten
- En organisasjonskultur som er preget av at størrelse og mangfold er et gode.
- At det skal gjøres et bedre skille mellom drift og strategi. Økt støtte til ledelsen vil bidra til å nå målet om å styrke den strategiske kraften.
- Økt effektivitet og beslutningsstyrke. Vi skal legge til rette for en organisasjon som tar ansvar for UiO som helhet.
- At administrasjonen skal være brukerorientert og servicepreget. De administrative tjenestene skal tilpasses primærvirksomhetens behov. Oppmerksomheten skal flyttes fra kontroll til samarbeid.
- At vi skal ha en god kultur for samhandling og arbeidet skal preges av gjensidig respekt, tillit og god kommunikasjon.
- At oppgaveløsningene skal holde god nok kvalitet. Den fagnære aktivitetens behov for kvalitet skal veie tungt.
- En ensartet utøvelse av tjenestene der vi må være like og fleksibilitet der vi må være ulike.

## 8. Forslag til organisatoriske løsninger

Universitetet skal ledes i henhold til gjeldende vedtatte ledelsesstrukturer<sup>7</sup>. Overordnet ledelsesstruktur med delt ledelse mellom rektor og universitetsdirektør ligger fast. På fakultets-/museumsnivå er det etablert enhetlig ledelse.

I plangruppen er tre modeller behandlet. Modell 1 er utarbeidet av IHR-sekretariatet på bakgrunn av deres oppfatning av diskusjonene i plangruppen. Når denne modellen ble presentert for den utvidede plangruppen, var det uenighet. Deretter ble modell 2 utarbeidet på bakgrunn av de innspill som fremkom i utvidet plangruppe og tilbakemeldinger fra fagavdelingenes møter med de ansatte.

---

<sup>7</sup> Dagens organisering av UiO (kilde: <http://www.uio.no/om/organisasjon/organisasjonskart/index.html>)



Modell 3 er et mindretallsforslag fra organisasjonenes fellesrepresentant i plangruppen, Ole Martin Nodenes. Nodenes presiserer at han fremmer forslaget på egne vegne, og at han ikke fremmer det på vegne av Parat eller noen av de andre tjenestemannsorganisasjonene.

Modell 1 og 2 har til felles at de støtter følgende punkt:

1. Det etableres en liten enhet for lederstøtte.
2. Det etableres en avdeling for Administrativ støtte. Denne består av en Fellestjeneste og Internadministrasjon.
3. Dekangruppens rolle styrkes som en ledergruppe til rektor og universitetsdirektør.
4. Plassering av enhet for Internrevisjon
5. Plassering avdeling for HMS
6. Ordningen med universitetsledelsens sekretariat videreføres

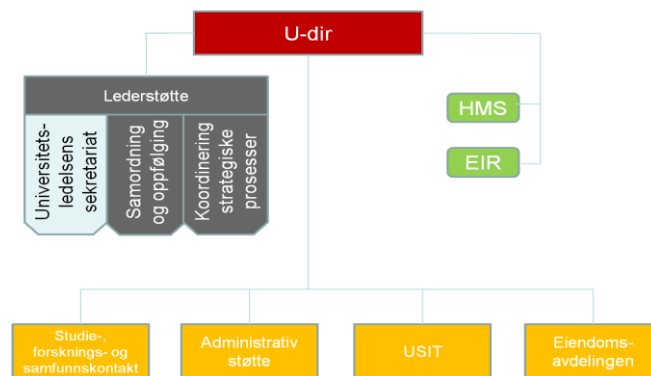
Modell 3 avviker når det gjelder punkt 2.

Det som skiller Modell 1 og 2 er følgende:

Den sentrale forskjellen mellom forslagene er at modell 1 foreslår å slå sammen kommunikasjon og studie- og forskningsadministrasjon (altså nåværende FA, STA og KA) i en avdeling, men i modell 2 foreslås det at disse avdelingene utredes videre.

### Modell 1

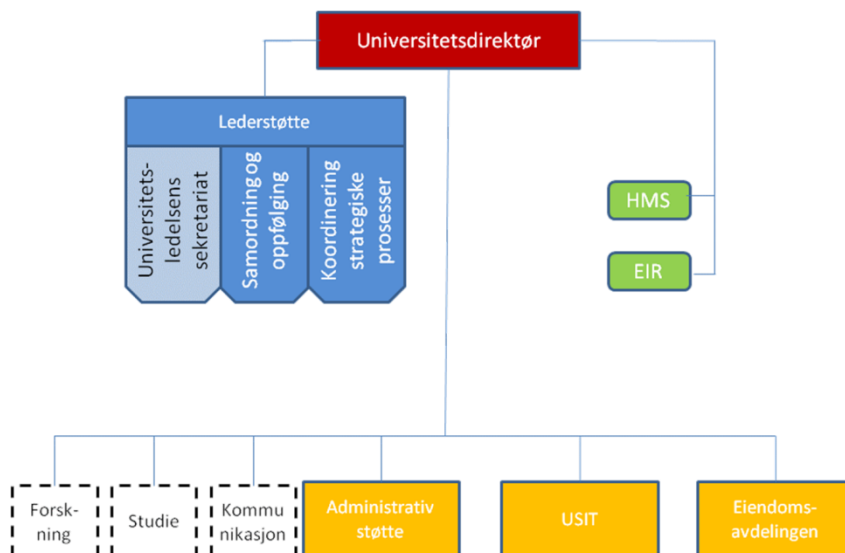
De fem fagavdelinger foreslås endret til to støtteavdelinger. Det innebærer i hovedsak at studie- og forskningsadministrasjon og kommunikasjon samles og at økonomi- og personaladministrasjon samles.



Modell 1 - Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon.

### Modell 2

Det etableres en Fellestjeneste og en intern administrasjon, samt en mindre lederstøtte. Øvrige funksjoner utredes videre av universitetsdirektøren.



**Modell 2 - Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon. Stiplede bokser skal utredes videre.**

Avviket mellom 1 og 2 er at innholdet i de stiplede boksene i modell 2 skal utredes videre.

### Modell 3

I modellen er det tegnet inn en liten lederstøtte-enhet. Denne inneholder universitetsledelsens sekretariat som i dag, samt personer med ansvar for koordinering av strategiske prosesser. Denne enheten består av maks 10 personer, helst færre, og vil ikke ha et iboende ekspansjonsbehov.

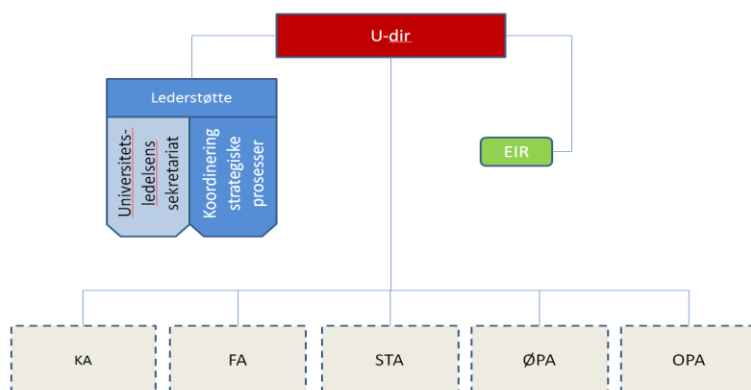
Før analysene er forankret blant SA5-ansatte, er det ikke grunnlag for å endre sentraladministrasjonenes avdelinger (SA5) i organisasjonskartet. Det er likevel noen forutsetninger for modellen, i tillegg til det som står innledningsvis.

- Innkjøp, regnskap og lønn skal jobbe tett sammen, men de skal være forankret i enten OPA eller ØPA, eller begge
- Kommunikasjonsavdelingen, Studieavdelingen og Forskningsavdelingen må utrede nærmere om de har felles grenseflater og hvilken organisering som vil passe for å løse aktuelle problemstillinger
- Alle avdelingene i SA5 må jobbe med tydeliggjøring av sine strategiske ressurser.

Ettersom avdelingene ikke er ferdig gjennomtenkt er avdelingene i SA5 tegnet med stiplet linje. Endelig vedtak av ny struktur skjer etter forankring av analyser og forankrete konklusjoner blant SA5-ansatte. Mindretallsforslaget med bakgrunn og forutsetninger ligger vedlagt<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Mindretallsforslag fra plangruppemedlem fellesrepresentant Ole Martin Nodenes

### Forslag til ny organisasjonsstruktur for SA5

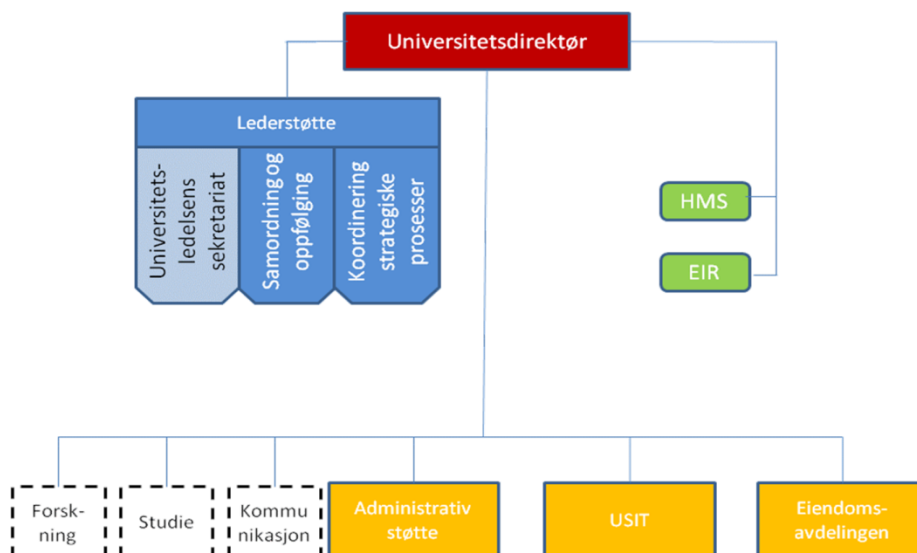


Modell 3 - Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon. Stiplede bokser skal utredes videre.

## 9. Forslag til organisering av de administrative tjenestene

Modell 2 utdypes videre i tråd med signaler fra plangruppen. Plangruppens flertall går for modell 2. nedenfor er denne modellen nærmere utdypet.

Forslaget til ny organisering av SA5 innebærer en strukturell endring med følgende hovedkomponenter(som skissert under):



Modell 2 - Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon. Stiplede bokser skal utredes videre.

Modell 2 innebærer etablering av en enhet for lederstøtte rundt universitetsledelsen, med oppgaver som overordnet policy, strategi, gjennomgående rammeverk og koordinering. Ressursene eksisterer allerede i dag, men er ikke i nødvendig grad koordinert, idet de er knyttet til ulike fagavdelinger.

Modell 2 innebærer videre en avdeling for administrativ støtte, med to underenheter. Den ene er en

fellestjeneste som samler lønn, regnskap, innkjøp og systemadministrasjon, og skal ha fokus mot støtte av enheter. Den andre enheten er intern administrasjon, som skal ivareta arkiv-, økonomi-, kontor- og personaldrift for SA5. Målet med denne enheten er å frigjøre ledelseskapasitet samt øke spesialiseringen av internadministrative tjenester.

Hensiktsmessig organisering og samhandling mellom funksjonene i FA, KA, og STA er i Modell 2 foreslått videre utredet. Sammenheng mellom fagområdene og behov for koordinert rådgivning inn mot universitetsledelsen skal utredes særskilt.

### **9.1.Lederstøtte**

Ledelsen av et universitet med 7200 ansatte, over 27 000 studenter og et budsjett på 6,7 milliarder kroner krever kapasitet til å legge planer og etablere policy for utvikling, forvaltning og drift. Samtidig må universitetsledelsen ha kapasitet til å ivareta sentrale funksjoner knyttet til å skape felles rammeverk, gjennomgående policy og retningslinjer, så vel som sammenhengende beslutningskjeder. I Strategi2020 og i arbeidet med roller og ansvar er det etterlyst tettere samhandling mellom universitetets kjerneaktiviteter, og administrasjonen av disse.

I dagens organisasjon er det manglende kapasitet til å ivareta håndtering av strategiske spørsmål og å sikre god koordinering av disse. Det er primærvirkomheten, forskning og undervisning, som er utgangspunktet for strategi- og policyutviklingen. Lederstøtten har ikke instruksjonsmyndighet overfor primærenhetene. Lederstøtten ivaretar følgende i UiOs administrative portefølje(uten å inngripe i primærenhetenes autonomi):

- Utarbeidelse, ledelse og koordinering av strategiske prosesser på et overordnet UiO-nivå.
- Bidra i utarbeidelsen av strategisk utvikling og gjennomføring av vedtatte strategier.
- Bidra i arbeidet med å sikre god kommunikasjon mellom universitetsledelsen, de ulike administrative områdene og primærenhetene på universitetet, spesielt rettet inn mot strategiske spørsmål.
- Utarbeide, vedlikeholde og forenkle retningslinjer og avklare policy, herunder kontinuerlig omstilling og forbedring av UiOs organisasjon.
- Sørge for at vedtatte omstillingstiltak blir gjennomført og gevinstene med dette blir realisert.
- Ivareta prosess og prosjektledelse.
- Koordinering på tvers av administrative områder i saker av viktighet for UiO som helhet.
- Systemeierskap for administrative IT-systemer.
- Sørge for at UiO opptrer enhetlig internt og eksternt.

Ekspertise og ressurspersoner trekkes inn fra resten av organisasjonen ved behov i nettverk og på prosjektbasis. Størrelsen på den foreslåtte lederstøtten vil avhenge av en endelig funksjons- og oppgavefordeling. Behov for årsverk i denne enheten anslås til ca 20. I tillegg kommer universitetsledelsens sekretariat som foreslås videreført.

### **9.2.Støttefunksjoner til hele UiOs organisasjon**

Gjennom etablering av administrative støttetjenester sørges det for å tydeliggjøre forholdet mellom myndighet og ansvar. En forutsetning for å lykkes er at det defineres hvilke oppgaver som skal utføres, prosedyrer og retningslinjer og at standarder følges gjensidig forpliktende mellom

støttefunksjonen og primærenhetene. De gjensidige forpliktelsene bør beskrives i en klar ansvars- og oppgavefordeling for godt samspill basert på tillit framfor kontroll. I tråd med nærhetsmodellen kan eller bør oppgaver utføres sentralt av følgende grunner:

- Har vesentlige stordriftsfordeler
- Krever særlig kompetanse
- Krever ikke nærhet til brukerne

Uavhengig av organisering skal støttefunksjonen ha som rolle å:

- Støtte primærenhetene i henhold til en klart definert ansvars- og oppgavefordeling i tråd med etablert policy. Oppgavene som utføres skal oppfylle kriteriene til sentral utførelse i nærhetsmodellen.
- Ha ansvar for utvikling av UiOs standard for driftsrutiner. Disse utarbeides i tett samarbeid med primærenhetene, slik at de dekker brukernes behov, utnytter systemene og benytter seg kompetanse fra alle nivåer i organisasjonen.
- Ha ansvar for effektiv drift og samtidig å sørge for løpende forbedringer ved at kvalitet, tidsbruk og kostnader ses i sammenheng for UiO som helhet. Oppgavene skal løses godt nok og med presisjon.
- Ha ansvar for at eksterne krav inklusive kontroll og kvalitetssystemer integreres enklest mulig i rutinene. Utvikling av kontroll skal skje i samarbeid med primærenhetene.

### 9.2.1. Administrativ støtte

Det foreslås etablert en Administrativ støtte med to servicegrupper:

- **Fellestjenesten** – Økonomitjenester, lønn, regnskap, innkjøp, systemadministrasjon
- **Intern administrasjon** – Arkiv-, økonomi-, kontor-, og personaldrift for nåværende SA5 (i samarbeid med USIT og Eiendomsavdelingen), samt primærenheter som ikke har operativ kapasitet på egen enhet.

Begge enheter yter service i henhold til en klar oppgavebeskrivelse. Fellestjenesten retter seg til hele UiO. Intern administrasjon retter seg mot service innad i SA og til primærenheter som selv ikke har mulighet til å ivareta disse arbeidsoppgavene.

#### Fellestjenesten

Fellestjenesten har ansvar for utvikling av UiOs standard for driftsrutiner/prosesser innen områdene lønn, regnskap og innkjøp. Ved at disse ses i sammenheng kan de optimaliseres helhetlig, effektivt og verdifull læring ivaretas. Per i dag ivaretas ikke arbeidsoppgavene samorganisert men i fire seksjoner; Innkjøpseksjonen (IS), Regnskapseksjonen (RS) og Systemseksjonen i ØPA og Lønningssseksjonen (LS) i OPA. Disse hadde samlet ca 96 årsverk ved årskiftet 2012/2013.

I et kortsiktig perspektiv kunne en løsning være å flytte lønnsområdet fra OPA til ØPA, men i et langsiktig perspektiv vil det låse videre utvikling, effektivisering og organisering. Derfor anbefales ikke dette som løsning.

Samordning av disse enhetene vil i kombinasjon med implementering av Nærhetsmodellens prinsipper medvirke til at opplysningene registreres på lavest mulig effektive nivå og nærmest mulig brukeren. Dette vil føre til et større eierskap til datagrunnlaget noe som vil gi økt datakvalitet og

følgelig minske behovet for avvikshåndtering og kontroll. Antallet omposteringer og/eller feilutbetalinger vil kunne reduseres. Transaksjonskostnadene reduseres og kapasitetsstyring forenkles med konsekvens at den totale ressursbruken ved UiO reduseres gjennom desentral datafangst<sup>9</sup>.

Applikasjonsforvaltningen av ØPAs systemer og OPAs SAP-HR organiseres samlet<sup>10</sup> som en funksjon i fellestjenesten. Gjennom en slik organisering vil brukerfokuset i systemutviklingen styrkes. I tillegg er dette i tråd med veikart for administrative IT-systemer der prosess for anskaffelse av nytt felles system som støtter opp om flere virksomhetsområder som innkjøp, lønn, økonomi osv planlegges.

### **Internadministrasjon**

Gruppe for Internadministrasjon har arbeidsoppgaver innenfor arkiv-, økonomi-, kontor-, og personaldrift. Dette er oppgaver som er nødvendig for å ivareta den daglige driften av SA. Det er viktig for de berørte medarbeiderne at de har et faglig fellesskap. En samordning vil medføre bedre fokus på driftsutvikling og medarbeideroppfølging. Effektiv ressursutnyttelse og faglig samarbeid sikres gjennom kobling opp mot tilsvarende funksjoner i USIT og Eiendomsavdelingen. Internadministrasjonen kan også ivareta små primærenheter som ikke har operativ kapasitet på egen enhet.

Internadministrasjon i SA5 er i dag delvis organisert som felles tjenester og delvis håndtert av den enkelte fagavdeling. Ressursbruk for en egen enhet for internadministrasjon vil være avhengig av hvordan sentraladministrasjonen for øvrig organiseres og hvor stor del av de desentrale primærenhetene som ønsker slik støtte. Per i dag utgjør disse funksjonene ca 12-14 årsverk.

### **9.2.2. Studie, forskning og kommunikasjon**

Plangruppen har foreløpig ikke kommet frem til hvordan samhandlingen mellom disse områdene kan forbedres. Det er delte meninger i utvidet plangruppe om forbedringer på dette området best oppnås gjennom omstruktureringer eller om det bør skje gjennom andre tiltak. Det foreslås derfor at det utredes hvordan arbeidsformer, kommunikasjon og samhandling best ivaretas for feltene studie- og forskningsadministrasjon og kommunikasjon inkludert samfunnskontakt. Det forutsettes at utredningen har et åpent utfall. Plangruppen mener at følgende forutsetninger bør legges til grunn ved etableringen av nye arbeidsformer:

- Den vedtatte nærhetsmodellen skal ivaretas
- Oppmerksomheten skal være rettet mot primærvirksomhetens og brukernes behov
- Det skal etterstrebtes arbeidsformer som sikrer effektivitet
- Det må legges til rette for en klarere rolle- og ansvarsfordeling
- Tydeligere samarbeidsflater og -former skal etableres

Det som fungerer bra skal beholdes dersom det svarer ut punktene over.

De eksisterende miljøene KA, FA og STA har per i dag vesentlige grenseflater som ikke ivaretas godt nok for å nå målsetningene i Strategi2020 og møte primærenhetenes behov. Tradisjonelt har disse feltene blitt behandlet separat. For å nå opp i den internasjonale konkurransen, øke gjennomslagskraften og ivareta læring på tvers er det viktig at det etableres løsninger som ivaretar

<sup>9</sup> Se rapport om utredning av fellestjenester (vedlegg 5a)

<sup>10</sup> Se utredning for systemdrift (vedlegg 5c)

og kobler disse tre områdene sammen. Det er høy kompetanse i avdelingene i dag. Det hevdes i utredningen for Roller og ansvar at «fokus er på å gjøre ting riktig istedenfor på å gjøre de riktige tingene». Det er grunnlag å gå ut fra at de tre nevnte avdelinger vil kunne dra lærdom av hverandre og oppnå mange nye positive effekter gjennom en tettere organisering og samhandling. Helhetlige løsninger vil kunne bidra til bedret ivaretagelse av primærenhetenes behov.

## **10. Kontinuerlig forbedring herunder kompetanseutvikling, kontroll og standarder**

Nærhetsmodellen forutsetter distribuerte løsninger med økt grad av standardisering. Det er hensiktsmessig å etablere et prosjekt som ivaretar hvordan UiO skal jobbe med standarder videre. Standardisering er tett knyttet opp mot opplæring, kompetanseutvikling og ivaretagelse av kontinuerlig forbedring. For at standardene skal være gode og baseres på tillit, er det avgjørende at nødvendig kontroll integreres enklest mulig i de etablerte rutinene.

Kontrollrutinene ved UiO må gjennomgås helhetlig og policy etableres. Et overordnet mål for overgang til nærhetsmodellen, er å redusere omfanget av kontroll i organisasjonen. Revisjonen av kontrollrutinene bør fokusere på hva som er «godt nok» innenfor lover og regler, og der det er hensiktsmessig utvikle regelverk som ikke lenger er hensiktsmessige

Standardisering og minsket grad av kontroll henger tett sammen med kompetanseutvikling. Et prosjekt bør gjennomgå organiseringen av kompetanseutviklingen og behovet for tilpasset opplæring. Det bør etableres mekanismer og strukturer som ivaretar et koordinert opplæringstilbud i tråd med etablering av policy. Prosjektet ses i sammenheng med utredning av organisering av forsknings- og studieadministrasjon, og kommunikasjon.

## **11. Gevinstrealisering**

Den vedtatte nærhetsmodellen sammen med endringene som foreslås vil gi følgende resultater:

- Primærenhetene får den støtten de trenger.
- Toppledelsen får den støtten de trenger.
- Den strategiske kraften styrkes både internasjonalt og nasjonalt.
- Beslutninger fattes på lavest mulig effektive nivå.
- Brukernes behov vil stå i sentrum. Løsninger og standarder utarbeides i samarbeid med disse.
- Gjennomgang av arbeidsrutiner, desentral datafangst og standardiserte løsninger vil senke kostnadene.
- De administrative områdene ses i sammenheng og helhetlig.
- De ansatte får tilpasset opplæring og eierskap til arbeidsrutinene.
- Det arbeides annerledes slik at oppgaver ses i sammenheng og at brukernes behov står sentralt.
- Antall instruksjoner og mengden kontroll reduseres.
- Det motiveres til en utviklingskultur for kontinuerlig forbedring.
- Rolle-, ansvars- og myndighetsbeskrivelser skaper trygghet og bidrar til et godt samarbeidsklima.
- Tydeligere lederskap gir effektive beslutninger.

## 12. Gjennomføring

Funksjonene i FA, KA og STA må videre utredes før man kan foreta beslutning om hensiktsmessig organisering av de gjeldende funksjonene.

Nærhetsmodellen setter som føring at oppgaver skal utføres på lavest mulig effektive nivå. I rapporten fra plangruppe SA5, er det lagt til grunn at arbeidsoppgavene i sentraladministrasjonen i større grad skal sees på som støttefunksjoner, og de administrative områdene skal i større grad sees i sammenheng. Følgelig må det være et fokus på hvordan nye arbeidsformer vil kunne ivareta samarbeidsflater mellom støtteavdelingene og primærenhetene, og de administrative støtteområdene seg imellom.

Den videre utredningen gjennomføres innenfor tre hovedområder. Det skal sikres medarbeiderinvolvering og – medvirkning i alt arbeid.

Hovedområdene er som følger:

- Skissere samarbeidsflater og hovedutfordringer
- Desentralisering og bortfall av oppgaver
- Nye samarbeidsformer og løsningsforslag

En egen prosjektplan for vil utarbeides.

### Konsekvens- og risikovurdering

Det er vedlagt utkast til konsekvens og risikovurderinger. Disse vil bearbeides videre i samarbeid med de ansatte. Økt medarbeiderinvolvering sikres i det videre arbeidet og god samhandling sikres.



## Vedlegg

1. Prosjektplan og mandat for SA5
2. Oversikt over medlemmer i plangruppe og koordinerende arbeidsgruppe
3. Antall årsverk i SA5 (tall fra DBH 2012)
4. Konsekvens- og risikovurdering
5. Rapporter fra arbeidsgruppene for
  - a. Fellestjenester
  - b. Internadministrasjon
  - c. Systemgruppe OPA-ØPA
6. Rapport fra plangruppen for roller og ansvar
7. Styrevedtak om IHR av 23. oktober 2012
8. Rapport fra Enhet for intern revisjon om fullmakter, ansvar, roller og myndighet (FARM) av 2010
9. Mindretallets forslag ved Ole Martin Nodenes
10. Strategi2020 (<http://www.uio.no/om/strategi/>)
11. Logg over aktiviteter i prosessen og medarbeiderinvolvering
12. Fagavdelingenes kartlegginger og analyser
  - a. Forskningsadministrativ avdeling (FA)
  - b. Kommunikasjonsavdelingen (KA)
    - i. Presentasjon
    - ii. Beskrivelser
  - c. Organisasjon- og personalavdelingen (OPA)
    - i. Presentasjon
    - ii. Beskrivelser
  - d. Studieavdelingen (STA)
    - i. Analyse
    - ii. Kartlegging
    - iii. Medarbeideres vurdering av oppgaveplassering
  - e. Økonomi- og planavdelingen (ØPA)
    - i. Presentasjon
    - ii. Beskrivelser
13. Dokumentasjon over IHR-sekretariatets møter med fakultetenes ledernetverk (lenke)
14. Dokumentasjon fra seminar med utvidet plangruppe (lenke)
15. Innspill fra Hovedverneombud Hege Lynne
16. Høringssvar – Roller og ansvar

