

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: V-sak
Møtesaksnr.:
Møtenr.: 2/2013
Møtedato: 12. mars 2013
Notatdato: 28. feb. 2013
Arkivsaksnr.: 2013/3367
Saksbehandler: Arne Laukholm

SAKSTITTEL: IHR – SA5 – reorganisering av sentraladministrasjonen

Henvisninger til lovverk, plandokumenter og tidligere behandlinger i styret

Strategisk plan 2020

Tidligere styrebehandling:

Styremøte 4/2010 (22.6)	V- SAK 4	Styremøte 1/2012 (27.1)	V-SAK 5
Styremøte 6/2010 (19.10)	O- SAK	Styremøte 2/2012 (6.3)	V-SAK 3,4,5
Styremøte 7/2010 (23.11)	V- SAK 4	Styremøte 3/2012 (6.3)	V-SAK 5
Styremøte 1/2011 (13.1)	V- SAK 6	Styremøte 4/2012 (19.6)	D-SAK 1, O-SAK 2
Styremøte 3/2011 (12.4)	O- SAK	Styremøte 6/2012 (23.10)	V-sak 4
Styremøte 4/2011 (21.6)	V- SAK 6	Styremøte 1/2013 (5.2) -	O-sak
Styremøte 6/2011 (18.10)	V-SAK 4		

Hovedproblemstillinger i saken

I møtet i Universitetsstyret den 23.10.2012 fikk Universitetsdirektøren i oppdrag å arbeide videre med ny organisering av SA5¹. Universitetsdirektøren har mottatt rapport med forslag til tiltak fra plangruppen for SA5. Rapporten er lagt ved som Vedlegg 1.

1. Innledning

Akademisk frihet og kollegialitet er to av Universitetet i Oslos grunnverdier. UiO skal være kvalitetssøkende i all sin virksomhet. Fagmiljøene skal etterstrebe høye 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.

For å nå sine mål, må UiO samhandle internt og eksternt. Også på dette området er en god administrasjon en viktig tilrettelegger. Det er derfor slik at administrasjonen og dens særegne kompetanse spiller en viktig rolle ved en kunnskapsinstitusjon som UiO.

En effektiv og riktig dimensjonert administrasjon er en forutsetning for at UiO skal kunne nå sine mål. Universitetsstyret har derfor vedtatt (23.11.2010) et sett av overordnede mål som ligger til grunn for IHR-

¹ SA5 inkluderer Forskningsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen, Studieveilingen, Organisasjons- og personalavdelingen og Økonomi- og planavdelingen.



prosjektet, blant annet at det skal oppnås et positivt resultat på 10-30 %, målt i ressursinnsparing og/eller kvalitetsforbedring. Universitetsstyret har allerede vedtatt omdisponering av et varig rammekutt på 50 millioner kroner fra SA til fakultetene.

2. Involvering av de ansatte

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

Det er avholdt møter der fagavdelingene har presentert sitt område for universitetsdirektøren, 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 hvilke oppgaver som kan bortfalle, og hvilke oppgaver som foreslås ligge sentralt og desentralt.

Det er avholdt møter i alle fagavdelinger i forbindelse med førsteutkastet til ny organisasjonsstruktur for SA5. De ansatte har fått mulighet til å komme med innspill og kommentarer til sine ledere og til IHR-sekretariatet.

Tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombudet er representert i plangruppen. De ansattes organisasjoner er blitt løpende informert om fremdriften i prosjektet og om utkastene til ny organisasjonsstruktur gjennom IDF-møter². Dette styrenotatet er forhandlet i møte med tjenestemannsorganisasjonene 5.3.2013 og 7.3.2013. Protokollen følger vedlagt.

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

3. Hvorfor trenger vi en ny organisering av SA5

I løpet av IHR-prosessen har både kartleggingsarbeidet og tilbakemeldingene fra enhetene vist at det er uklare grenser i ansvars-, myndighets- og oppgavefordeling i organisasjonen. Slik er det mellom de organisatoriske nivåene, og innad i disse. Dette ble også framholdt av plangruppen for roller og ansvar³. Tilsvarende funn er gjort av Enhet for internrevisjon (EIR), som i sin rapport av juni 2010⁴ blant annet peker på at «*det er betydelige utfordringer mellom fagavdelingene og fakultetene,*», som kan henføres til eksempelvis «*saksbehandlingsrutiner, hvilket servicenivå man kan forvente, hvilken kompetanse fagavdelingene skal ha*».

Det konstateres at samspillet mellom nivåene er for lite utviklet, og det stilles spørsmål om det er for store krav til rapportering. Det indikeres også at institusjonen har en tradisjon for kontroll som på enkelte områder går videre enn hva som er nødvendig for å oppnå tilstrekkelig kvalitet.

I høringsvarene om Rapporten fra plangruppen for roller og ansvar etterspurte enhetene en gjennomgang av strukturen i SA5, blant annet for å få et klarere skille mellom driftsoppgaver og strategi. Det er bred

² IDF-møter er informasjons, drøftings og forhandlingsmøter mellom de sentrale tillitsvalgte og universitetsledelsen slik det er fastlagt i Hovedavtalen.

³ Sluttrapport fra Plangruppen for roller og ansvar – <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidssotte/prosjekter/internthandlingsrom/roller-og-ansvar-horingsdokumenter.pdf>

⁴ Rapport fra Enhet for Internrevisjon om fullmakter, roller, ansvar og myndighet – <http://www.uio.no/for-ansatte/organisasjon/intern-revisjon/rapporter/rapport-farm-2009.pdf>

enighet om at etablering av et tydeligere skille mellom disse oppgavene vil styrke det strategiske arbeidet i organisasjonen. Det må derfor etableres gode mekanismer for samspillet mellom drift og strategi, og hvordan dette skal ivaretas må konkretiseres i det videre arbeidet.

Styret fattet et vedtak i sitt møte den 23.10.2012 at UiOs administrasjon skal organiseres etter Nærhetsmodellen. Dette innebærer at beslutninger skal tas på lavest mulige effektive nivå, og der det kan vises til stordriftsfordeler eller spisskompetanse skal sentrale løsninger vurderes. Den nåværende organiseringen av SA5 møter ikke forutsetningene i Nærhetsmodellen.

Noen av enhetene har meldt tilbake at man opplever fagdirektørens rolle som uklar. Dette gjelder blant annet hvorvidt disse har instruksjonsmyndighet overfor enhetene. En slik instruksjonsmyndighet er ikke ønsket av fakultetene og museene.

4. Hvilke gevinster kan oppnås ved ny organisering av SA5

Målet med IHR-prosessen er styrking av primærvirksomheten ved mer rasjonell disponering av administrative ressurser. UiO skal omfordele midler til forskning, undervisning og formidling, og/eller styrke kvaliteten på de administrative tjenestene. En sentral hypotese er at UiO preges av uklar rolle- og ansvarsfordeling, som forårsaker ineffektiv administrasjon. Hypotesen bygger blant annet på rapporten fra EIR av juni 2010.

Det forventes at Nærhetsmodellen og de endringene som foreslås i dette notatet vil føre til at:

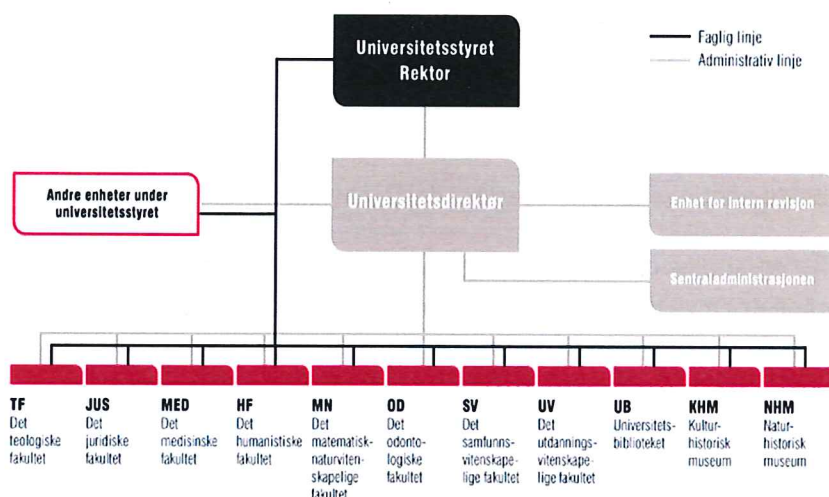
- Det blir tydelig hvor i SA drift, forvaltning og strategi er lagt. At alle medarbeidere opplever utvikling av eget arbeidsområde er en viktig lederoppgave, uavhengig av om oppgavene beskrives som drift, forvaltning eller strategi.
- Den nye enheten for Fellestjenester vil ha sitt hovedfokus mot primærenhetene og slik sikre at disse enhetenes behov for støtte får den nødvendige oppmerksomhet.
- Toppledelsen får den støtten de trenger ved at det avsettes tilstrekkelige ressurser til å møte behovet for bistand i arbeidet med å lede UiO.
- En enhet for Lederstøtte til universitetsledelsen vil styrke UiOs strategiske kraft både nasjonalt og internasjonalt.
- Tydeligere lederskap gir effektive beslutninger og større lokalt eierskap til problemstillinger og løsninger.
- Det skapes større rom for frie forskerinitierte prosjekter og bedret studiekvalitet ved at midler omdisponeres og administrativ støtte blir mer effektiv.
- Rolle-, ansvars- og myndighetsbeskrivelser blir tydeligere, noe som skaper trygghet og bidrar til et godt samarbeidsklima. Dette skaper også tydelige rammer for den enkelte medarbeidere i arbeidshverdagen.
- Beslutninger fattes på lavest mulig effektive nivå.
- Brukernes behov vil stå i sentrum. Løsninger og standarder utarbeides i samarbeid med disse.
- Gjennomgangen av arbeidsrutiner, desentral datafangst og standardiserte løsninger leder til reduserte administrative kostnader ved UiO. Dobbeltarbeid/dublering reduseres, idet mange saksbehandlere i SA i dag supplerer lokalmiljøenes eget saksbehandlerapparat.

- De administrative områdene blir sett i sammenheng.
- De ansatte får tilpasset opplæring, kompetanseutvikling og eierskap til arbeidsrutinene.
- Antall instruksjoner og mengden av kontroll reduseres.
- UiO etablerer en kultur for kontinuerlig forbedring på, og videreutvikling av det administrative området.
- Mer transparens, større åpenhet og bedre sporbarhet i beslutningene.

5. Forslag til ny organisasjon

UiOs vedtatte lederstruktur ligger som en forutsetning for den organisasjonsmodellen som fremmes. Dette innebærer blant annet at forslagene ikke berører den overordnede ledelsesstrukturen, med delt ledelse mellom rektor og universitetsdirektør. På fakultets-/museumsnivå legges det til grunn at enhetlig ledelse videreføres.

Figuren under viser UiOs offisielle organisasjonskart.

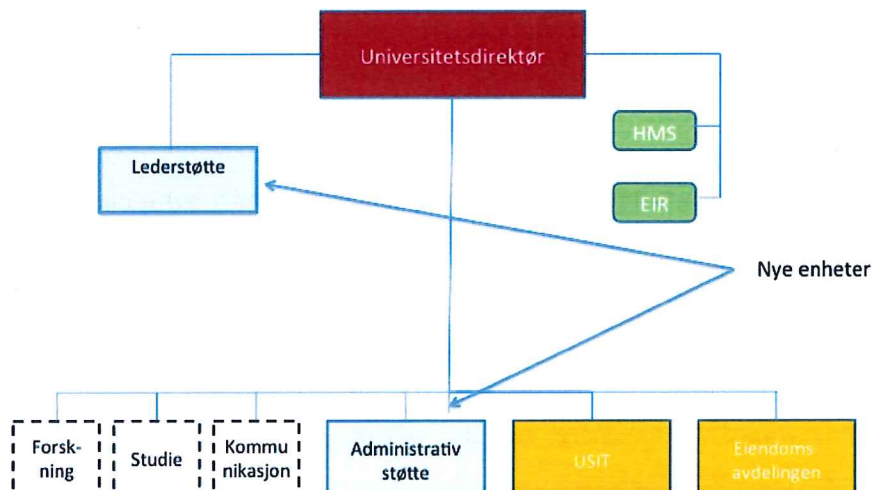


I plangruppen for SA5 er tre modeller behandlet. Disse er beskrevet i plangruppens sluttrapport⁵. Etter plangruppens behandling støtter flertallet Modell 2, mot en stemme⁶. Hovedverneombudet tok ikke stilling til modell. Både Ressursgruppen for IHR, dekanmøtet og direktørnettverket gav sin tilslutning til modell 2. Dog var det slik at flere av dekanene framholdt at Modell 1, der de nåværende fem fagavdelingene endres til to støtteavdelinger, var det foretrukne alternativ. I Modell 2, derimot, utredes forsknings-, studie- og kommunikasjonsstøtte videre. Universitetsdirektøren anbefaler at plangruppens Modell 2 legges til grunn for det videre arbeidet.

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

⁵ Rapport fra plangruppe SA5 - Vedlegg 1

⁶ Fellesrepresentant Ole Martin Nodenes har fremmet en alternativ modell. Denne er fremmet på egne vegne og forplikter ikke tjenestemannsorganisasjonene ved UiO, jf. Hovedavtalen i Statens med UiOs tilpasningsavtale § 10



Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon. Stiplede bokser skal utredes videre. HMS er løftet ut av OPA.

Modellen innebærer at det bygges opp:

- En ny enhet for lederstøtte rundt universitetsledelsen skal sikre samordning av strategiske prosesser ved UiO. Hovedoppgavene vil være
 - HR
 - Virksomhets- og økonomisk styring
 - Forskning og utdanning, inklusive internasjonalisering
 - Kommunikasjon og samfunnskontakt
 - Juridisk forvaltning
 - Prosessledelse
 - Universitetsledelsens sekretariat
- En ny avdeling for administrativ støtte, med to underenheter
 - Fellestjenesten
 - Intern administrasjon

Det skal gjennomføres en ytterligere utredning knyttet til områdene studie, forskning og kommunikasjon. Fagdirektørene for disse områdene vil ivareta lederstøtten inn mot universitetsledelsen. Etableringen av nye enheter skal gjennomføres så raskt som mulig etter at vedtak i saken er fattet.

5.1.Lederstøtte

Ledelsen av et universitet med 7200 ansatte, mer enn 27000 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.

Den nye enheten for lederstøtte ivaretar følgende i UiOs administrative portefølje (uten å inngripe i enhetenes autonomi, og derfor uten instruksjonsmyndighet overfor enhetene):

- Bidra til faglighet i beslutninger, samt transparens og sporbarhet i prosesser.
- 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 enhetene på universitetet, spesielt rettet inn mot strategiske spørsmål.
- Kommunikasjon og samfunnskontakt.
- Utarbeide og vedlikeholde rammeverk og avklare policy, herunder kontinuerlig forbedring av UiOs organisasjon.
- Koordinering på tvers av administrative områder i saker av viktighet for UiO som helhet.
- Systemeierskap for administrative IT-systemer.
- Bistand knyttet til UiOs arbeidsgiverfunksjon.

Størrelsen på enheten må vurderes nærmere, men den vil trolig være på mellom 20 og 30 årsverk.

De ansatte i enheten for lederstøtte vil komme fra omdisponering av ansatte fra fagavdelingene. Det vil fortsatt være strategisk kompetanse på flere nivåer i organisasjonen. Universitetsledelsen vil benytte denne kompetansen i strategisk arbeid og i videre utvikling av universitetet som organisasjon.

Universitetsledelsens sekretariat foreslås videreført med de nåværende oppgaver og med den nåværende bemanning, dvs. 3 årsverk.

5.2. Administrativ støtte

Det foreslås etablert en enhet for administrativ støtte med to servicegrupper:

- **Fellestjenesten** – Økonomitjenester, lønn, regnskap, innkjøp, systemadministrasjon. Arkivforvaltning kan tenkes lagt hit, men i dette avventes arbeidet i et eget IHR-prosjekt.
- **Intern administrasjon** – Arkiv-, økonomi-, kontor- og personaldrift for nåværende SA5 samt enheter som ikke har operativ kapasitet på egen enhet. Dette vil for eksempel gjelde noen av enhetene som ligger direkte under Universitetsstyret. Arbeidet kan utføres i samarbeid med USIT og Eiendomsavdelingen ved at det etableres faglige, tverrgående nettverk for å oppnå gjensidig kompetanseutvikling og synergieffekter.

Begge enheter skal yte service i henhold til en klar oppgavebeskrivelse. Det skal ikke etableres en bestiller-utførermodeell med internfakturerings. Fellestjenesten retter seg til hele UiO. Intern administrasjon retter seg mot service innad i SA og til enheter som selv ikke har mulighet til å ivareta disse arbeidsoppgavene.

For ytterligere utdyping av enhetene, vises det til plangrupperapporten.

5.3. Studie, forskning og kommunikasjon

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 enhetenes behov.

Plangruppen for SA5 har ikke kommet frem til hvordan samhandlingen mellom disse områdene kan forbedres. Dette vil inngå i det videre arbeid ift. funksjons- og aktivitetsgjennomgang og vurdering av alternative organisasjonsformer.

6. Gjennomføring

Informasjon som er samlet inn fra ansatte i kartlegginger i SA vil inngå i det videre arbeidet. Den videre utredningen gjennomføres innenfor to hovedområder:

Skissere samarbeidsflater og hovedutfordringer

Det skal fremmes forslag om ny organisering av funksjonene til FA, KA og STA. Forslaget må svare ut hovedutfordringene og samarbeidsflater og inkludere oppgave- og funksjonsfordeling som er felles for de tre avdelingene. Samhandlingen mellom utdanning og forskning skal styrkes. Særlig skal oppmerksomheten være rettet mot internasjonalisering og forskningsbasert utdanning. I tillegg skal forslaget møte Nærhetsmodellen. Dette arbeidet skal skje i tett samhandling med representanter fra fakulteter, museer og andre enheter.

Videre detaljbeskrivelser av funksjons- og oppgavefordeling i det nåværende ØPA og OPA etter at den overordnede modellen er fastlagt av universitetsstyret i møtet den 12. mars 2013.

Det skal etableres samarbeidsflater og utarbeides tydelig arbeidsdeling mellom enheten for lederstøtte, de sentrale driftsenhetene (Administrativ støtte, FA, KA, STA, Eiendomsavdelingen, USIT) og fakulteter, museer og biblioteket.

Desentralisering og bortfall av oppgaver

Hvilke oppgaver som kan bortfalle og/eller desentraliseres må avgjøres. Det skal synliggjøres hvordan bortfall og desentralisering av funksjoner i dagens avdelinger kan gjennomføres. Fakulteter og museer skal involveres i utformingen.

Risiko- og konsekvensanalyse

Risiko- og konsekvensanalyse av omorganiseringen videreutvikles. Det utarbeides også en risikoanalyse i et HMS-perspektiv. *Det er også...*

Utredningsarbeidet skal sluttføres innen 31.5.2013.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret slutter seg til universitetsdirektørens forslag. Dette innebærer:

1. Det opprettes en enhet for lederstøtte inn mot universitetsledelsen.
2. Det opprettes en enhet for administrative støttetjenester til hele UiOs organisasjon, med to servicegrupper
 - a. Fellestjenesten
 - b. Intern administrasjon
3. Organisering av de deler av SA5 som ikke er omfattet av pkt. 1 og 2 skal analyseres videre. Forslag til organisering legges fram for styret til vedtak i møte 17. juni 2013.


Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
Universitetsdirektør


Ingar Pettersen
Prosjektdirektør

Vedlegg:

1: Rapport fra plangruppen SA5, uten vedlegg. Rapporten med vedlegg (952 sider) oversendes elektronisk på forespørsel.

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 fellesenhet. 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 utformes¹.

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 rapporten².

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

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

² 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 ansvar³ vedtok universitetsstyret 23. oktober 2012 en Nærhetsmodell som hovedføring⁴. 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

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

⁴ 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 plangruppe⁵.

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.

⁵ 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 ledernettnettverk. 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 internrevisjon⁶. 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.

⁶ 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 ledelsesstrukturer⁷. 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.

⁷ 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

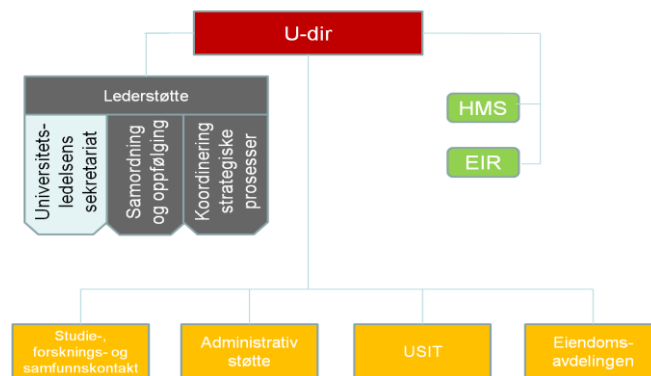
Modell 3 avviker når det gjelder punkt 2.

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

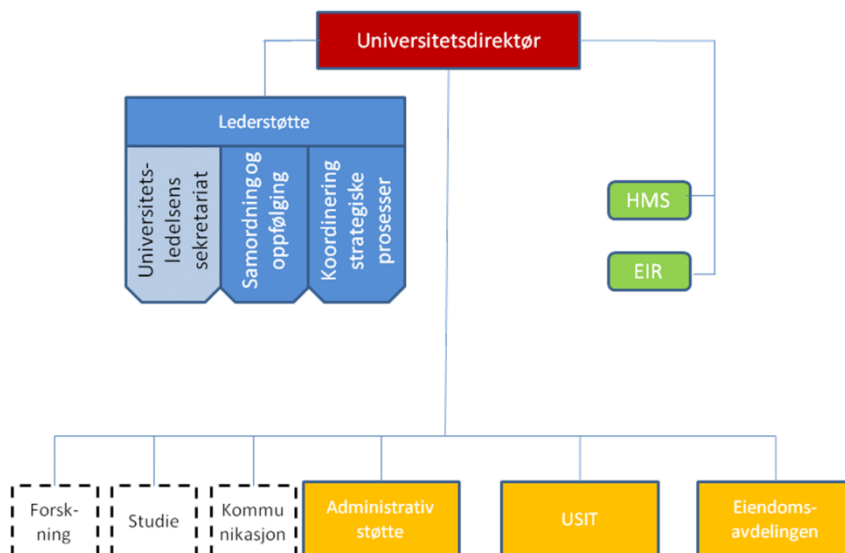
De fem fagavdelinger foreslås endret til to støtteavdelinger. Det innebærer i hovedsak at studie- og forskningsadministrasjon og kommunikasjon samles og at økonomi- og personaladministrasjon samles.



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.

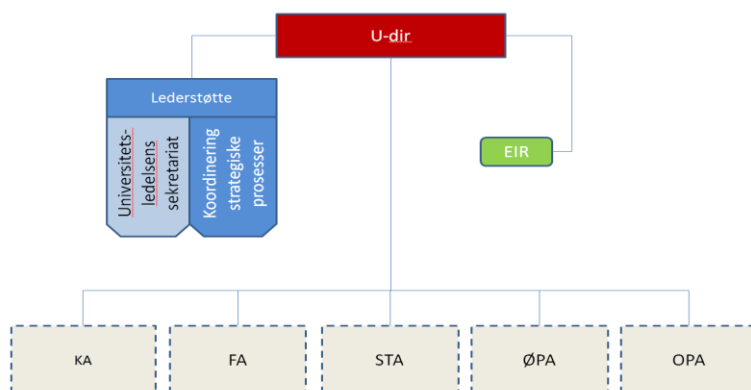
- Innkjøp, regnskap og lønn skal jobbe tett sammen, men de skal være forankret i enten OPA eller ØPA, eller begge
- Kommunikasjonsavdelingen, Studieveilingen og Forskningsavdelingen må utrede nærmere om de har felles grenseflater og hvilken organisering som vil passe for å løse aktuelle problemstillinger
- 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 vedlagt⁸.

⁸ Mindretallsforslag fra plangruppemedlem fellesrepresentant Ole Martin Nodenes

Forslag til ny organisasjonsstruktur for SA5

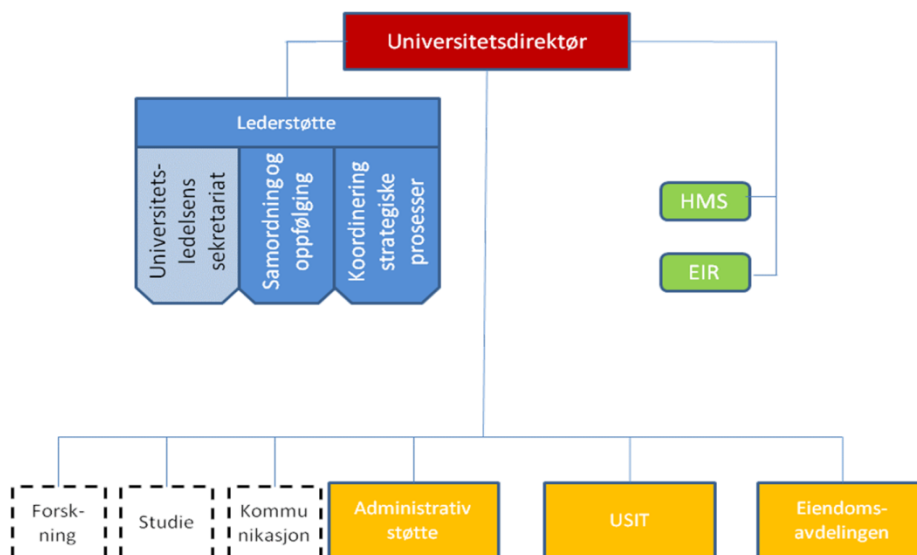


Modell 3 - Modell for fremtidig organisering av UiOs sentraladministrasjon. Stiplede bokser skal utredes videre.

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 Lønningseksjonen (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 datafangst⁹.

Applikasjonsforvaltningen av ØPAs systemer og OPAs SAP-HR organiseres samlet¹⁰ 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 etterstribes 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

⁹ Se rapport om utredning av fellestjenester (vedlegg 5a)

¹⁰ 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