

Etablering av rådgivings- og sekretariatsenhet for UiOs Strategiske koordineringsgruppe

Spesifisering av oppgaver, behov og utfordringer for rådgivingsenhet og sekretariat for UiOs strategiske koordineringsgruppe for administrativ IT-virksomhet og anbefalinger for videre arbeid med etablering

Til: IT-direktør

CC: Espen Grøndahl, Märtha Felton

Forfattere: Anette Wilberg, Gunnar Steira Mikkelsen, Jasmina Hodzic

Versjon/dato	Endring
1.0:2012-03-02	Full versjon
1.1: 2012-03-02	Stavekontroll utført
1.2: 2012-03-03	Lagt til kompetansekrav til de ulike funksjonene
1.3: 2012-03-04	Mindre tillegg og endringer i Sammendrag, Anbefalinger for videre arbeid, Hvordan bruke dokumentet, Ressursbehov. Lett omstrukturering.

Innholdsfortegnelse

Hvordan bruke dette dokumentet	3
Sammendrag	3
Innledning	5
Avgrensninger og forutsetninger	6
Rådgivingsenhetens roller, oppgaver og daglig virke.....	7
Rådgivingsenhetens daglige virke	11
Funksjoner og krav til kompetanse og personlige egenskaper for tilsatte i rådgivingsenheten	11
Krav til kompetanse og personlige egenskap	12
Krav til fagkompetanse	12
Krav til personlige egenskaper	13
Ressursbehov og anbefalinger	13
Anbefalt bemanningsplan: lyttepost, administrativ støtte og faglig rådgiving	13
Bemanningsplan alternativ 1: lyttepost og enkel saksbehandling	13
Bemanningsplan alternativ 2: lyttepost og administrativ støtte til koordineringsgruppen	14
Arbeidsgruppens innspill til valg av bemanningsmodell for rådgivingsenheten.....	14
Rådgivingsenhetens mandat	15
Forslag til mandat	15
Bakgrunn for mandat	16
Feil, mangler og ufullførte oppgaver.....	17
Arbeidsgruppens kompetanse	17
Tidsrammen	17
Manglende prosesser og strukturer i IT-organisasjonen	17
Tilgang til nødvendig kompetanse og ressurser.....	18
Etablering og daglig virke	18
Ikke fullførte oppgaver	18
Anbefalinger for videre arbeid	18
Vedlegg 1: Oversikt over krav til kompetanse og personlige egenskaper per funksjon	21

Hvordan bruke dette dokumentet

Denne rapporten skal spesifisere krav til, og rammer for rådgivings- og sekretariatsfunksjon for UiOs Strategiske koordineringsgruppe for administrativ IT-virksomhet. Sammendraget skal gi nok informasjon om bakgrunn, virke, anbefalinger og mandat for rådgivings- og sekretariatsfunksjon for Strategisk koordineringsgruppe til å kunne brukes som saksfremlegg for behandling av mandatgodkjenning og etablering.

I innledningen gis det informasjon om rammer som arbeidsgruppen har arbeidet ut ifra, samt bakgrunn for oppdraget. Dette benyttes i hele rapporten og rammene er integrert i vurderinger og anbefalinger.

Kapittelet om roller og oppgaver for rådgivings- og sekretariatsfunksjon er en oppsummering og foredling av informasjon tilgjengelig i bakgrunnsnotatet "Administrative IT-systemer" fremstilt for Universitetsstyret 27. januar 2012. Målet med kapittelet er å gi en oversikt over ansvarsområder og praktiske oppgaver. Sammen med innledningen beskriver dette kapittelet ønsker for rådgivings- og sekretariatsfunksjon inngående. Disse to kan benyttes som utgangspunkt for separat vurdering av ressurs- og kompetansebehov uten resten av rapporten.

Roller og oppgaver er blitt brukt til å beregne omfang av funksjonens virksomhet og fastslå ressurs- og kompetansebehov slik disse er blitt beskrevet i kapitlene om funksjoner i rådgivingsenheter og ressurs- og kompetansebehov. Informasjonen er blitt brukt til å estimere antall årsverk nødvendig for å utøve rådgivings- og sekretariatsfunksjon.

Mandatkapittelet, og spesielt "Forslag til mandat" skal, sammen med kapittelet om ressursbehov, kunne benyttes som grunnlag for godkjenning av mandatet til rådgivings- og sekretariatsfunksjon. Mandatforslaget er i stor grad forankret i kapittelet om roller og oppgaver.

Kapitelet om feil, mangler og forbehold kan, sammen med avgrensninger definert i innledningen, brukes til kvalitetssikring av arbeidsgruppens anbefalinger. I tillegg kan innholdet brukes i planleggingen av etablering og innpasning av funksjonen i IT-organisasjonen.

Anbefalinger for videre arbeid kan brukes som frittstående veiledning for videre etableringsprosess.

Til slutt: ønsker man å få saken grundig belyst lønner det seg å lese hele rapporten fra og med "Innledning" til og med "Anbefalinger for videre arbeid", for så å benytte sammendraget som referanse.

Sammendrag

Bakgrunn

UiO skal etablere "Strategisk koordineringsgruppe for administrative IT-systemer". USIT ved IT-direktøren har fått oppdraget med å etablere et sekretariats- og rådgivingsfunksjon, heretter omtalt som rådgivingsenhet, som skal forankres i IT-organisasjonen og finansieres av USIT. En arbeidsgruppe utpekt av IT-direktøren har jobbet med spesifisering av rådgivingsenhetens oppgaver, etablering og virke. Arbeidsgruppens oppdrag skal resultere i:

- Rapport med utfyllende beslutningsgrunnlag knyttet til etablering av rådgivingsenheten, mer spesifikt: forslag til mandat, forankring, bemanningsmodell, og bemanningsstrategi for etablering og virke, samt anbefalinger for videre arbeid

- Sammendrag av beslutningsgrunnlag og anbefalinger i form av gjenbrukbar¹ presentasjon

Rådgivingsenhetens oppgaver og roller

Arbeidsgruppen har avdekket følgende roller for rådgivingsenheten:

1. Administrative støtteroller: **saksbehandler** for koordineringsgruppen, **kontrollør** av systemeieres implementering av UiOs rutiner for systemforvaltning, **forvalter** av UiOs oversikt over administrative IT-systemer og **forvalter** av UiOs maler for administrativ IT-virksomhet
2. Faglige støtteroller: **rådgiver** for koordineringsgruppen, UiOs systemeiere i administrativ IT-virksomhet og IT-organisasjonen, **forvalter** av prosesser for administrativ IT-virksomhet

Med hver rolle følger det en, foreløpig ikke fullstendig definert, liste med oppgaver. For at oppgavene skal kunne ivaretas må rådgivingsenheten ha tilstrekkelig bemanning, korrekt kompetanse og presis mandat.

Rådgivingsenhetens funksjoner, bemanning og kompetanse

Anbefalt bemanning er rett under tre årsverk fordelt på **leder** (80 % - 100 %), **utreder** (50 %), **teknisk forfatter** (40 %), **IT-koordinator** (50 %), **kontrollør** (20 % - 30 %), **dokumentforvalter** (10 % - 20 %) og **opplæring** (10 %). Det kreves både bredde- og spesialistkompetanse i rådgivingsenheten. Av hensyn til videre kompetanseutvikling bør bredden ivaretas i permanent avgitte ressurser for rådgivingsenheten.

Rådgivingsenhetens mandat

Mandatet for rådgivingsenheten er forankret i Rådgivingsenheten skal være organisatorisk plassert hos USIT og rapportere direkte til IT-direktøren. Enhetens virksomhet skal finansieres over USITs budsjett.

Rådgivingsenheten skal delta i varierte arbeidsoppgaver knyttet til administrativ IT-virksomhet. Enheten skal blant annet bidra med kompetanse og ressurser i utredninger knyttet til aktiviteter i ulike faser av administrative IT-systemers livssyklus, gjennomføring av praktiske oppgaver og formidling av systeminformasjon.

Rådgivingsenheten skal, innenfor fastsatt forvaltningsramme, kunne pålegge systemeiere og utvalgte deler av IT-organisasjonen oppgaver. Enheten må derfor få delegert myndighet fra både koordineringsgruppen og IT-direktøren på permanent basis, men også i spesifikke saker etter behov.

Med bakgrunn i anbefalt rollebeskrivelse og bemanningsmodell anbefaler arbeidsgruppen at det foreslåtte mandatet med tilhørende oppgaver og ansvarsområder fremmes for godkjenning hos Universitetsdirektøren.

Anbefalinger for videre arbeid

Arbeidsgruppen anbefaler følgende vei videre:

1. Denne rapporten sendes til USITs Ledermøte som orienteringssak
2. IT-direktøren velger **bemanningsmodell**, hvilke funksjoner i rådgivingsenheten skal besettes, og **bemanningsstrategi**, hvordan personell skal velges

¹ Med gjenbrukbar menes at innholdet i presentasjonen skal kunne benyttes i presentasjon for IHR-IT m.fl.

3. Mandat for rådgivingsgruppen vedtas. IT-direktøren kan velge å:
 - a. Fremme det foreslåtte mandatet for godkjenning hos Universitetsdirektøren
 - b. Konstituere leder for rådgivingsenheten som kan arbeide med mandatet og godkjenning av denne
4. Etableringsarbeidet startes, helst i form av et **etableringsprosjekt** med tilstrekkelig bemanning, tydelige mål og frister

Arbeidsgruppen anbefaler at det hentes inn hjelp og ekspertise utenfra i oppstarten da det, uavhengig av valgt bemanningsmodell, vil være behov for ekstra ressurser i denne fasen. Innhenting av hjelp utenfra vil gi USIT mulighet til å bygge egen kompetanse, frigjøre interne ressurser til avvikling av andre forpliktelser og gi resultater av høy kvalitet raskere. I tillegg vil både rådgivingsenheten og USIT dra nytte av erfaringene som ekstern hjelp har gjort hos sammenlignbare institusjoner.

Rapporten er noe preget av at arbeidsgruppens kompetanse ikke var helt tilpasset oppgaven og av tidspress med tilhørende mangel på gjennomarbeidelse. Arbeidsgruppen har også avdekket at strukturerer og prosesser som naturlig ville dannet rammene rundt rådgivingsenheten mangler i organisasjonen. Dette gjelder spesielt arbeid knyttet til IT- og virksomhetsarkitektur, integrasjon, rutiner knyttet til anskaffelse, vedlikehold og avvikling av administrative IT-systemer og formidling/informasjonsspredning.

Gevinster for IT-organisasjonen

Etablering av rådgivingsenheten vil uten tvil være til stor nytte for IT-organisasjon. Men **det finnes per i dag ikke nok data til å kvantifisere gevinster** som en godt fungerende rådgivingsenhet kan gi for IT-organisasjonen. I tillegg til å kunne bidra med kompetanse innenfor administrativ IT-virksomhet vil rådgivingsenheten kunne bistå ved praktisk gjennomføring av for eksempel prosessanalyser knyttet til etablering og bruk av andre IT-tjenester. Rådgivingsenhetens rutiner for kontroll og oppfølging av systemeiere og leverandører vil med stor sannsynlighet kunne benyttes i oppfølgingen av øvrig oppdragsvirksomhet og det er rimelig å anta at maler og dokumenter brukt i enhetens arbeid vil kunne benyttes ellers også.

Innledning

Universitetsstyret vedtok 27. januar 2012 etablering av "Strategisk koordineringsgruppe for administrative IT-systemer", heretter omtalt som "koordineringsgruppen". Koordineringsgruppens mandat er gitt av Universitetsdirektøren. Strategisk koordineringsgruppe skal ivareta brukerperspektivet og helheten i universitetets bruk og forvaltning av administrative IT-systemer. Videre skal koordineringsgruppen være en kontrollinstans i samspillet mellom brukere, systemeiere, leverandører og IT-organisasjon.

Koordineringsgruppen skal ha et sekretariats- og rådgivingsfunksjon, videre omtalt som rådgivingsenhet. Rådgivingsenheten skal tilrettelegge for koordineringsgruppens arbeid. Ansvaret for etablering av rådgivingsenheten er delegert til USIT. Også etter etablering skal enheten ha sin organisatoriske forankring hos USIT.

IT-direktøren utnevnte 24. februar 2012 en arbeidsgruppe for å utrede og beskrive aktiviteter, behov og utfordringer knyttet til etablering av rådgivingsenheten. Oppdragseier for gruppens arbeid er IT-direktøren. Denne rapporten er et resultat av arbeidsgruppens arbeid gjennomført i perioden 28.

februar til 2. mars 2012. Arbeidsgruppens medlemmer var Anette Wilberg, Gunnar Steira Mikkelsen og Jasmina Hodzic.

Avgrensninger og forutsetninger

Etablering og organisatorisk plassering av rådgivingsenheten er i all hovedsak forankret i notatet "Administrative IT-systemer", vedtatt av Universitetsstyret 27. januar, samt Universitetsdirektørens beslutninger knyttet til gjennomføring av vedtaket. IT-direktøren stod for instruks knyttet til USITs interne arbeid og arbeidsgruppens mandat. Arbeidsgruppen stod dog i en stor grad fri til å definere rammer for løsning av den utdelte oppgaven fordi:

- Universitetsstyrets vedtak spesifiserer ikke vilkår for etablering av rådgivingsenheten eller dets videre virke
- Instruksen fra Universitetsdirektøren spesifiserer enhetens organisatoriske forankring, men ingen andre begrensninger som arbeidsgruppen kjenner til
- Instruksen fra IT-direktøren spesifiserer ikke mål eller prosedyrer knyttet til etablering av rådgivingsenheten

Arbeidsgruppens mandat er tidsbegrenset. For å sikre resultater av god kvalitet er følgende avgrensninger foretatt:

- Arbeidet skal være avsluttet innen kl. 13 fredag 2. mars
- Arbeidsgruppens leveranse skal bestå av:
- Sammendrag, i form av presentasjon, av valgt arbeidsform, avgrensninger og avklaringsbehov onsdag 29. februar kl. 09
- Rapport med utfyllende beslutningsgrunnlag knyttet til etablering av rådgivingsenheten, mer spesifikt: forslag til mandat, forankring, bemanningsstrategi for etablering og virke og anbefalinger for videre arbeid
- Sammendrag av beslutningsgrunnlag og anbefalinger i form av gjenbrukbar² presentasjon
- Erfaringsrapport om gruppens arbeidsform³

Følgende forutsetninger ligger til grunn for utredningen:

- Arbeidsgruppen oppgaver omhandler kun etablering av forvaltnings- og arbeidsrammer for rådgivingsenheten
- Strategisk koordineringsgruppe etableres av Universitetsdirektøren uavhengig av arbeidet med etablering av rådgivingsenheten
- Rådgivingsenheten skal forankres og plasseres i USITs organisasjon
- Det praktiske arbeidet med å etablere og dokumentere rådgivingsenhetens prosesser, maler og verktøy forutsettes utført av rådgivingsenheten etter konstituering

² Med gjenbrukbar menes at innholdet i presentasjonen skal kunne benyttes i presentasjon for IHR-IT m.fl.

³ Erfaringsrapporten leveres i etterkant

- Arbeidsgruppen har ikke tatt hensyn til pågående organiseringsprosesser, og heller ikke til andre pågående IHR-aktiviteter
- Rådgivingsenheten har ingen kontrolloppgaver overfor IT-organisasjonen
- Rådgivingsenheten skal ikke ha oppgaver overfor eller rapporteringsansvar til styringsenheter for nasjonale administrative IT-løsninger

Rådgivingsenhetens roller, oppgaver og daglig virke

Rådgivingsenhetens roller og oppgaver skal være tett knyttet til UiOs administrative IT-systemer og prosesser. Enhetens forankring og fagområde tilsier utstrakt samhandling med IT-organisasjonen på UiO i sentral sammenheng så vel som på UiOs fakulteter og andre tilknyttede enheter. I tillegg til å tilrettelegge for og støtte opp om koordineringsgruppens arbeid, skal rådgivingsenheten inneha en operativ veilederrolle overfor systemeiere for UiOs administrative IT-systemer.

Arbeidsgruppen har, på bakgrunn av tilgjengelig informasjon definert følgende roller for rådgivingsenheten:

1. Saksbehandler for koordineringsgruppen
2. Rådgiver for koordineringsgruppen
3. Rådgiver for UiOs systemeiere i administrativ IT-virksomhet
4. Rådgiver for UiOs IT-organisasjon
5. Forvalter av UiOs maler og prosesser for administrativ IT-virksomhet
6. Kontrollør av systemeieres implementering av UiOs rutiner for systemforvaltning
7. Forvalter av UiOs oversikt over administrative IT-systemer

Saksbehandler for koordineringsgruppen

I sin rolle som saksbehandler for koordineringsgruppen skal rådgivingsenheten utføre forefallende saksbehandling og oppfølging. Rådgivingsenheten skal i denne rollen håndtere varierte oppgaver inkludert, men ikke begrenset til:

- Tilrettelegge for koordineringsgruppens møtevirksomhet
 - Etablere, publisere og vedlikeholde møteplan
 - Tilrettelegge for møter og aktiviteter, herunder å sørge for tilgang til egnede møtelokaler, innkalling til møter og utsending av dagsorden
 - Framstille standardiserte saksfremlegg og beslutningsgrunnlag samt sørge for utsending av disse
 - Referatføre vedtak, betraktninger og innspill fra koordineringsgruppens møter
- Etablere, publisere og vedlikeholde informasjon om koordineringsgruppen og dens arbeid på egnede formater, som nett, og i henhold til UiOs krav for utforming av informasjonsskriv

- Følge opp koordineringsgruppens beslutninger ved å informere interessenter og igangsette, eller bistå med igangsetting av, relevante aktiviteter, samt innhente og rapportere status for aktiviteter igangsatt på bakgrunn av tidligere beslutninger
- Dokumentere, og på gjenfinbar måte lagre informasjon om koordineringsgruppens beslutninger og beslutningsgrunnlag, samt sørge for arkivering av dette i henhold til relevant forvaltningslovverk
- Utføre praktiske oppgaver knyttet til forvaltning av midler avsatt til administrativ-IT ved UiO, herunder formidling av informasjon om midlene i dertil egnede fora, forberedende behandling av søknader om midler og effektivering av tildelingsvedtak

Rådgiver for koordineringsgruppen

I tillegg til sekretariatsoppgaver skal enheten ha en rådgivende rolle overfor koordineringsgruppen. For å gjennomføre rådgiving og sørge for at rådene som gis er godt begrunnet og gitt til riktig tid må enheten kunne gjøre følgende oppgaver på en hensiktsmessig måte:

- Holde koordineringsgruppen oppdatert på trender i både tekniske løsninger og administrative prosedyrer, samt planer, ønsker og strategier hos systemeiere og grupper, i IT-organisasjonen og hos relevante leverandører
- Styre utredningsarbeid for koordineringsgruppen
 - Koordinere utredningsoppgaver mellom systemaktører, utnevnt ekspertise og rådgivingsenheten
 - Gjennomføre og dokumentere utredninger og sørge for saksfremlegg for koordineringsgrupper basert på disse
- Bistå koordineringsgruppen i innhenting av annen ekspertise ved behov; rådgivingsenheten kan ikke bemannes slik at alle aktuelle fagområder innen administrativ IT-virksomhet dekkes men skal inneha nok kompetanse til å kunne avgjøre når ekspertise i for eksempel juridiske spørsmål, informasjonssikkerhet, kommunikasjon og opplæring bør konsulteres
- Anbefale IT-løsninger som kan støtte administrative prosesser basert på egen eller innhentet ekspertise på UiOs IT-infrastruktur, IT- og virksomhetsarkitektur, samt informasjon og erfaringer ervervet gjennom samhandling med interessenter og andre aktører

Rådgiver og bistand for systemeiere

Enheten skal inneha nok kompetanse om administrative rutiner og IT for å kunne rådgi systemeiere i definerte forvaltningsprosesser knyttet til de ulike fasene av systemets livsløp. I tillegg skal enheten bistå systemeiere med å utføre utvalgte oppgaver i forvaltningen. Enheten skal kunne håndtere følgende oppgaver:

- Holde systemeiere oppdatert på relevante trender i tekniske løsninger, samt planer, ønsker og strategier hos koordineringsgruppen, systemgrupper, i IT-organisasjonen og hos relevante leverandører
- Styre utredningsarbeid for systemeiere
 - Koordinere utredningsoppgaver mellom systemaktører, utnevnt ekspertise og rådgivingsenheten

- Gjennomføre og dokumentere utredninger og sørge for hensiktsmessig overlevering av utredningsresultater til systemeiere
- Bistå systemeiere i innhenting av annen ekspertise når behov for dette melder seg; rådgivingsenheten kan ikke bemannes slik at alle aktuelle fagområder innen administrativ IT-virksomhet dekkes men skal inneha nok kompetanse til å kunne avgjøre når ekspertise i for eksempel juridiske spørsmål, informasjonssikkerhet, kommunikasjon og opplæring bør konsulteres
- Bistå med tilførsel av ressurser og kompetanse for gjennomføring av ulike oppgaver på vegne av systemeiere som mangler nødvendig kapasitet selv; oppgavene kan være gjennomføring av prosessanalyse, etablering av nødvendig systemdokumentasjon og rutiner osv.
- Bistå systemeiere og respektive fagavdelinger med organisering av arbeid med systemforvaltning gjennom tilførsel av ressurser og kompetanse
- Anbefale IT-løsninger som kan støtte systemeieres prosesser basert på egen eller innhentet ekspertise på UiOs IT-infrastruktur, IT- og virksomhetsarkitektur, samt informasjon og erfaringer erhvervet gjennom samhandling med andre aktører
- Delta i systemeieres fora knyttet til systemforvaltning

Rådgiver for IT-organisasjon i arbeid med administrative IT-systemer⁴

Det er rimelig å anta at rådgivingsenheten gjennom sitt virke vil opparbeide en bred kompetanse på UiO administrative IT-virksomhet så vel som administrative prosesser. IT-organisasjonen kan dra nytte av denne kompetansen ved å legge til rette for at enheten kan rådggi IT-organisasjonen i relevante problemstillinger. En rolle som rådgiver for IT-organisasjonen vil medføre følgende oppgaver:

- Holde IT-organisasjonen oppdatert på relevante trender i administrative prosesser, samt planer, ønsker og strategier hos koordineringsgruppen, systemeiere og relevante leverandører
- Bistå IT-organisasjonen med utredningskompetanse og -ressurser
- Være tverrfaglig bindeledd mellom IT-organisasjonen og systemeiere
 - Bistå IT-organisasjonen i innhenting av fagekspertise for administrative IT-systemer og administrative prosesser; kompetanse om administrative prosesser som understøttes av IT-løsninger er som oftest lav i driftsorganisasjonen og rådgivingsenhet vil kunne formidle kontakt med fagekspertise når behov
 - Avhjelpe koordinering og informasjonsformidling ved planlegging og gjennomføring av vedlikehold
- Bistå IT-organisasjonen med prosessanalyse på relevante områder
- Anbefale verktøy, prosedyrer, løsninger og for IT-organisasjonen basert på erfaringer og kunnskaper erhvervet gjennom arbeid med administrative IT-systemer med spesiell vekt på

⁴ Denne rollen og de tilhørende oppgavene er ikke forankret i grunnlagsdokumentet "Administrative IT-systemer" og er i sin helhet definert av arbeidsgruppen

- Tjenestekatalog/-portefølje
- Kunnskaper om UiOs IT-infrastruktur og arkitektur
- Etablering av rutiner og maler
- Delta i utvalgte fora i IT-organisasjonen; rådgivingsenheten bør kunne formidle informasjon om koordineringsgruppens arbeid til IT-organisasjonen

Forvalter av maler og prosesser for administrativ IT-virksomhet

Rådgivende enhet skal etablere prosesser for forvaltning av administrative IT-systemer ved UiO. Prosessene skal dokumenteres slik at de enkelt kan følges og avsjekk mellom prosessbeskrivelser og implementering gjennomføres. Rådgivende enhet skal være ansvarlig for evaluering og vedlikehold av forvaltningsprosesser.

Rådgivende enhet skal etablere maler nødvendige for forvaltning av administrative IT-systemer ved UiO. Malene skal understøtte definerte forvaltningsprosesser. Rådgivende enhet har ansvar for å evaluere og vedlikeholde, herunder utvikle, maler for bruk i forvaltning av administrative IT-systemer. Eksempler på maler som bør eksistere er: ulike mandater (prosjekt, endring, initiering), prosjekt- og aktivitetsplaner, avtaler for ressursallokering, SLA/SLS, ulike rapporter, avviksmeldinger, utredninger, vedtak, sakspapirer, veikart overordnet, veikart for systemer med beskrivelse av innhold, dokumentasjon osv.

Kontrollør av systemeieres implementering av rutiner for systemforvaltning

Rådgivende enhet skal, på vegne av koordineringsgruppen, sørge for at UiOs rutiner for systemforvaltning følges. Oppgaver knyttet til denne rollen kan ikke fullspesifiseres før forvaltningsrutiner er etablert og det forutsettes at rollen defineres nærmere etter etableringen av disse. Arbeidsgruppen har lagt til grunn at rollen, i sin enkleste form, medfører periodisk gjennomgang av påkrevd system- og prosessdokumentasjon for hvert registrerte system.

Forvalter av oversikt over administrative IT-systemer

Som forvalter av oversikt over administrative IT-systemer må rådgivingsenheten kunne støtte opp om innhenting, registrering, vedlikehold og arkivering av informasjon om administrative IT-systemer inkludert avhengigheter, endringer og andre relevante opplysninger. Rådgivende enhet vil med stor sannsynlighet selv måtte etablere prosedyrer for oppfølging av oversikten, inkludert det å foreta periodiske gjennomgang og avsjekk mot systemeiere. Følgende oppgaver er knyttet til denne forvalterrollen:

- Etablere og forvalte av et overordnet veikart for administrative IT-tjenester
- Etablere og forvalte maler og rutiner for blant annet:
 - Registrering av et system; for å sikre enhetlig presentasjon av de ulike systemene
 - Endring av registreringen; for å sikre at systeminformasjon er oppdatert
 - Avvikling av et system; for å sikre oversikten er korrekt og for at alle interessenter forstår konsekvensene av avviklingen
 - Arkivering av historiske opplysninger; for å sikre kontinuitet og tilgang til historikk
- Etablere og forvalte rutine for tilgjengeliggjøring av oversikten for ulike interessenter

Rådgivingsenhetens daglige virke

Med bakgrunn i ovennevnte roller og oppgaver er det lett å se at rådgivingsenhetens virksomhet og nedslagsfelt vil være omfattende. Det samme kan sies om enhetens kompetansebehov. Gitt mangel på erfaring med lignende organer og mangel på beslutninger knyttet til bemanning av enheten er det svært utfordrende å spesifisere enhetens daglige virke og samhandlingsmønster.

Vi kan dog si at rådgivingsenheten funksjon vil kreve en stor grad av frihet, altså mulighet for å bli fristilt fra andre oppgaver på kort varsel, hos tilsatte i enheten.

Tilsatte i rådgivingsenheten vil måtte møtes ofte, kanskje så mye som en gang i uken for å følge opp saker og aktiviteter, samt oppdatere sin felles kunnskapsbase.

Basert på rammene gitt av notatet "Administrative IT-systemer" er det ikke tilrådelig å bemanne rådgivingsenheten med all mulig relevant kompetanse; permanent tilgjengelige ressurser bør fordeles på så få personer som mulig og annen ekspertise innhentes på saksbasis. For eksempel bør det være mulig for rådgivingsenheten å hente inn eksperter på anskaffelsesprosesser, informasjonssikkerhet, juridiske spørsmål, arkivspørsmål, virksomhetsarkitektur, kommunikasjon, avtaler og lignende fra IT-organisasjonen og andre deler sentraladministrasjon.

Funksjoner og krav til kompetanse og personlige egenskaper for tilsatte i rådgivingsenheten

Basert på avgrensinger, forutsetninger og beskrivelsen av roller, oppgaver og virke beskrevet over har arbeidsgruppen utarbeidet et forslag til funksjoner som bør være dekket i rådgivingsenheten. Arbeidsgruppen legger til grunn at alle tilsatte i enheten skal delta i møter og sette av tid til forberedelser. Basert på det skal alle tilsatte i rådgivingsenheten sette av cirka en time i uka for møtevirksomhet.⁵

Følgende funksjoner er definert:

- Leder for rådgivingsenhet, 80 – 100 % stilling. Lederen må ha mulighet til å delta i aktuelle fora, samt være tilgjengelig for koordineringsgruppen, systemeiere og IT-organisasjonen. Det er rimelig å anta at leder for enheten vil delta i mange møter og det derfor er nødvendig med lite annet ansvar. Lederen må være uavhengig av driftsorganisasjon og ha mulighet til å jobbe sammenhengende med enhetens oppgaver og ansvarsområder for å sikre god kvalitet og kontinuitet i arbeidet. Videre krever funksjonens natur at lederen gis tilstrekkelig mulighet for å holde seg oppdatert på trender og hendelser i, og utenfor UiO.
- Utreder, 50 % stilling. Som lederen, men i noe mindre grad, må utrederen ha mulighet til å delta i møter og være tilgjengelig for andre aktører i administrativ IT-virksomhet. I tillegg bør utreder funksjon dekkes av en person med stor stillingsandel for å kunne jobbe sammenhengende med oppgaver, heller enn flere personer. Arbeidsgruppen har få forutsetninger til å estimere omfanget for denne funksjonen, men det er bred enighet i at 50 % virker som et rimelig utgangspunkt.
- IT-koordinator, 50 % stilling. Som leder og utreder må koordinator ha mulighet til å delta i møter og være tilgjengelig for andre aktører i administrativ IT-virksomhet. Stor stillingsbrøk er tilrådelig fordi IT-koordinator må holde seg oppdatert på trender på nesten lik linje som lederen og i tillegg kunne avgi sammenhengende tid til arbeid med oppgaver.

⁵ Brukt i beregning av stillingsprosent

Arbeidsgruppen har få forutsetninger til å estimere omfanget for denne funksjonen, men det er bred enighet i at 50 % virker som et rimelig utgangspunkt.

- Teknisk forfatter, 40 % stilling⁶. Hovedoppgaven til denne funksjonen er å produsere saksfremlegg av god kvalitet for koordineringsgruppa og andre aktuelle fora. Stillingsbrøk er beregnet basert på en antagelse om at koordineringsgruppa skal ha maks seks møter i året og at man i snitt vil ha 10 saker per møte. I tunge saker kan sammenfatningsarbeidet være basert på flere kilder og tidskrevende å gjennomføre slik at arbeidsgruppen har regnet i snitt 2 arbeidsdager per sak for å produsere fremlegg av tilstrekkelig kvalitet.
- Dokumentforvalter, 10 % – 20 % stilling. Dokumentforvalterens oppgave vil i all hovedsak være å gå gjennom forvaltningsprosesser med jevne mellomrom og maler og oppdatere disse. For å kunne gjøre dette må den som innehar funksjonen holde seg godt oppdatert på forvaltningsregime og systemoversikt. Arbeidsgruppen har regnet med i snitt fire arbeidstimer per uke hvorav en time til møtevirksomhet, en til å holde seg oppdatert om prosesser inne administrativ IT-virksomhet og to timer til arbeid med maler og planverk per uke.
- Kontrollør, 20 % - 30 % stilling. Denne funksjonens ansvarsområde vil være kontrollrutiner og gjennomføring av ettersyn i systemeieres implementering av UiO forvaltningsrutiner. Stillingsbrøk er basert på at ettersyn vil kreve halvårslige møter med systemeier, samt en dag for- og etterarbeid, inkludert rapportering, per system. I tillegg må kontrolløren delta i rådgivingsenhetens møtevirksomhet og ha tilstrekkelig tid til å holde seg oppdatert på UiOs forvaltningsrutiner og systemer.
- Opplæring, 10 % stilling. Funksjonen er ment som inngangs- og opplæringsfunksjon til arbeid med administrative IT-systemer ved UiO. I tillegg vil denne sørge for kompetanseduplisering og spredning av informasjon om forvaltningsrutiner og hendelser innenfor området. Arbeidsgruppen har regnet en time per uke til møtevirksomhet og 2 – 3 timer per uke til å gjøre seg kjent og holde seg oppdatert på rutiner og arbeid i rådgivingsenheten og koordineringsgruppa, samt deltagelse i enklere utredninger.

Krav til kompetanse og personlige egenskap

Arbeidsgruppen har, med forankring i rådgivingsenhetens oppgaver og samhandlingsmønstre utarbeidet en oversikt over **samlede** krav til kompetanse i rådgivingsenheten. Kravene er listet opp uten prioriteringer og det er, på grunn av mangel på tid, ikke gjort seriøse forsøk på å kategorisere kravene eller gruppere de på annet vis en faglig/personlig.

Krav til fagkompetanse

Gode skriftlige og muntlige kunnskaper i norsk	Kjennskap til kunnskapsforvaltning
Kunne skrive saksfremlegg	Kunne skrive gode referater
Kjennskap til forvaltningslovverk	Kjennskap til admin. IT-systemer
Kjennskap til admin. prosesser	Kjennskap til problemstillinger innen arkitektur
Kjennskap til problemstillinger innen integrasjon	Kjennskap til metodikk for prosessanalyse

⁶ Kan gjerne kombineres med utreder for å danne en 90 % stilling dersom det er mulig

God oversikt over UiOs primær- og adm. virke	
Grunnleggende kjennskap til systemforvaltning gjennom systemets livssyklus, herunder anskaffelser, drift, endringshåndtering	Evne til å analysere og systematisere forvaltningsinformasjon

Krav til personlige egenskaper

Strukturert	Selvstendig
Utadvent, kontaktskapende, god til å kommunisere, nettverksbygger	Analytisk
Realistisk bilde av egen kompetanse	Realistisk bilde av USITs kompetanse
Nøyaktig	

Ressursbehov og anbefalinger

Anbefalt bemanningsplan: lyttepost, administrativ støtte og faglig rådgiving

I anbefalt bemanningsplan forutsettes det at alle funksjoner er bemannet i henhold til funksjonsoversikt i foregående kapittel. Dette innebærer til sammen rett under tre årsverk. Årsverk er fordelt som følger på leder (80 % - 100 %), utreder (50 %), teknisk forfatter (40 %), IT-koordinator (50 %), kontrollør (20 % - 30 %), dokumentforvalter (10 % - 20 %) og opplæring (10 %)

Arbeidsgruppen anbefaler denne bemanningsplanen. Rådgivingsenheten skal ivareta mange oppgaver og ta hensyn til mange aktører. Spesielt i de tidlige fasene vil det kreves mye ressurser for å bygge nødvendig kompetansebase og arbeidsmetodikk. Det er også behov for noe spesialkompetanse i enheten som igjen kan komme IT-organisasjonen til gode i andre sammenheng. Det er også en anbefaling at funksjonen fordeles på færrest mulig personer slik at man oppnår størst mulig stillingsbrøk. Ved å fordele funksjonene slik vil man få ressursene mer eller mindre permanent avsett til rådgivingsenheten slik at man oppnår forutsigbarhet og minimaliserer potensialet for konflikter med driftsorganisasjonen eller linja og ressurskvis. Denne bemanningsplanen ligger til grunn for mandatet foreslått under.

Bemanningsplan alternativ 1: lyttepost og enkel saksbehandling

Dette alternativet innebærer bemanning av leder (80 % - 100 %) - og opplæringsfunksjon (10 %). USIT sparer med dette alternativet cirka to årsverk. Imidlertid reduseres rådgivingsenhetens operative kraft vesentlig. En rekke oppgaver vil ikke lenger kunne utføres uten innhenting av hjelp, som igjen vil generere kostnader til opplæring og samtidig redusere kvalitet på leveranser på grunn av manglende kontinuitet.

En minimumsbemanning som dette fordrer at rådgivingsenheten gis anledning til å innhente ressurser fra IT-organisasjonen etter behov. Dette kan forårsake konflikter i organisasjonen på grunn av ressurskamp. I tillegg vil stadig innhenting av ressurser fra USIT redusere både reell og oppfattet uavhengighet fra USIT for rådgivingsenheten. Med minimumsbemanning vil det heller ikke etableres noe fagmiljø og lederen for rådgivingsenheten vil stå alene med ansvar for tunge prosesser.

Alt i alt er arbeidsgruppens anbefaling at dette alternativet ikke velges med mindre ansvarsområdet for rådgivingsenheten reduseres til nettverksbygging og informasjonsformidling, samt vedlikehold av tjenesteoversikt slik at fastlagte oppgaver kan gjøres på en tilfredsstillende måte.

Bemanningsplan alternativ 2: lyttepost og administrativ støtte til koordineringsgruppen

Med dette alternativet vil bemanningen være på ca. 2 årsverk. Funksjonene leder (80 % - 100 %), utreder (50 %), teknisk forfatter (40 %) og opplæring (10 %) skal være bemannet. Etter arbeidsgruppens vurdering vil dette alternativet sikre god ivaretagelse av sekretariatsfunksjon for koordineringsgruppen, mens rådgivingsfunksjonen overfor koordineringsgruppen og systemeiere vil være vanskelig å dekke grunnet manglende bemanning av funksjonen IT-koordinator. Dette alternativet er å betrakte som administrativ støtte til koordineringsgruppen, men ingen faglig stab.

Erfaringsmessig har flere systemeiere behov for hjelp til forvaltning av sine systemer. Lavere bemanning i rådgivingsenheten vil resultere i redusert mulighet til å bistå disse med praktisk gjennomføring av oppgaver. Koordineringsgruppen vil nok ha behov for rådgiving for å kunne igangsette og gjennomføre tunge prosessendringer korrekt og effektivt.

Arbeidsgruppens innspill til valg av bemanningsmodell og bemanningsstrategi for rådgivingsenheten

Arbeidsgruppen har diskutert bemanningsmodeller på basis av ressursbruk i IT-organisasjonen, men også tilførsel av kompetanse og andre verdier til IT-organisasjonen. **På nåværende tidspunkt finnes det dessverre ikke data som vi kan legge til grunn for å begrunne anbefalinger, og heller ikke for å kvantifisere gevinster for USIT og IT-organisasjonen ellers.** Argumentasjon under er dermed av begrenset verdi, men arbeidsgruppen ønsker å dokumentere bakgrunnen for sine anbefalinger så godt som mulig.

Det er tydelig at IT-organisasjonen som helhet, og USIT spesielt vil kunne dra stor nytte av kunnskaper og ressurser i en godt fungerende rådgivingsgruppe da denne nødvendigvis vil opparbeide seg kompetanse i for eksempel: fagsystemer og prosesser, forvaltningsprosesser, porteføljepoppfølging og ulike forvaltnings verktøy og metoder.

Dette vil komme IT-organisasjonen til gode gjennom intern kompetanseutveksling. I tillegg vil enheten bidra til å etablere rutiner som vil gjøre driftsorganisasjonens arbeid lettere. Det er rimelig å anta at rådgivingsenhetens arbeid vil redusere behov for etablering og vedlikehold av maler og planverk i IT-organisasjonen. En harmonisering av arbeidsprosesser som involverer systemeiere vil over tid resultere i mer effektivt driftsregime og dermed mindre behov for ressurser. En godt fungerende rådgivingsenhet vil også gi USIT økt endringsevne – både gjennom erfaringer erhvervet i samhandling med andre aktører og gjennom input på behov og trender.

Et av de viktigste funnene i USIT2.0 var at USITs kundebegrep og forholdt til kunder var mangelfullt. Arbeidsgruppen mener at en faglig sterk rådgivende enhet vil være et steg i retning av en løsning på dette problemet. Prosesser og verktøy for samhandling med systemeiere vil også kunne benyttes for samhandling med kunder i USITs oppdragsvirksomhet.

Arbeidsgruppen opplever at det allerede er høye forventninger til rådgivingsenhetens virksomhet, ansvarsområder og leveringsdyktighet. Dette kommer tydelig frem i samtaler med IT-direktøren så vel som i grunnlagsdokumentet. En utilstrekkelig bemannet rådgivingsgruppe vil nødvendigvis ikke kunne oppfylle de tiltenkte rollene og levere som forventet. Mangel på suksess for rådgivingsenheten vil derfor kunne forårsake betydelig tap av omdømme og anseelse for USIT.

Så fremt det ikke er vilje til å redusere ansvarsområdet til rådgivingsenheten betraktelig er det lite heldig å velge lavere bemanning også på grunn av konsekvenser dette kan få for UiO. Rådgivingsenheten vil, uavhengig av bemanning, bli tildelt oppgaver. For å løse disse vil man måtte hente ressurser fra IT-organisasjonen uansett. Her vil man med stor sannsynlighet påføre IT-organisasjonen større kostnader gjennom behov for opplæring og omrokering av eksisterende ressurser på kort varsel.

Den store ressursbruken er selvfølgelig en grunn til bekymring, men arbeidsgruppen finner ikke grunnlag til å tro at de allerede tungt belagte ressursene på USIT vil oppleve en bedring dersom rådgivingsenheten ikke bemannes tilstrekkelig.

Bemanningsstrategi

Slik arbeidsgruppen ser det er det to bemanningsstrategier som kan benyttes rundt valg av leder:

1. Utnevnelse, etterfulgt av kunngjøring med begrunnelse til resten av organisasjonen
2. Intern utlysning med påfølgende konkurranse

Arbeidsgruppen anbefaler alternativ 2 fremfor direkte utnevnelse. Den viktigste grunnen er at det er flere kvalifiserte personer på USIT og en konkurranse vil gi alle en sjanse til å konkurrere på lik linje. I tillegg vil en slik prosess kunne skape presedens for fremtidig praksis. En leder som er valgt på denne måten vil også nyte større tillit i organisasjonen og dermed ha et bedre utgangspunkt for å skape gode relasjoner til resten av organisasjonen.

Øvrig bemanning av rådgivingsenheten er kun overfladisk diskutert av arbeidsgruppen. Det som er klart er at dersom ressursene som skal tilføres rådgivingsfunksjonen fordeles på mange personer med liten stillingsbrøk vil utlysning av hvert enkelt bli upraktisk å gjennomføre. Dersom det er klare kandidater for noen av funksjonene og det er mulig å fristille disse, bør det ikke være store betenkelighet knyttet til det.

Det er svært viktig at man velger personer som skal besette funksjoner i enheten på bakgrunn av kompetanse og i samsvar med kompetansekrav og personlige egenskaper definert som nødvendige.

Rådgivingsenhetens mandat

Forslag til mandat

Merk at dette forslaget er basert på at rådgivingsenheten etableres med anbefalt bemanningsplan, til sammen rett i underkant av tre årsverk. Ved valg av de alternative forslagene til bemanningsplan mener arbeidsgruppen at mandatet må gjennomgås og rådgivingsenhetens ansvarsområde og oppgaveliste reduseres i samsvar med reduksjon i bemanningen.

Rådgivingsenheten skal være organisatorisk plassert hos USIT uten å være en del av USITs driftsorganisasjon. Enheten skal rapportere direkte til IT-direktøren og bør derfor organiseres som en frittstående enhet på USIT slik at avstand til operativ drift opprettholdes. Enhetens virksomhet skal finansieres over USITs budsjett. Arbeidsgruppen foreslår at enheten disponerer egne midler til kompetanseutvikling. Det følger ingen lønnsmidler med etablering av enheten og man skal derfor begrense deltagelse til personer allerede tilsatt ved USIT⁷.

⁷ Kan stillinger/stillingsbrøk fra andre enheter ved UiO tilfalle rådgivingsenheten uten endringer i USITs finansiering? Kan man tenke seg at en fra for eksempel OPA eller ØPA kan bli deltager i rådgivingsenheten?

Arbeidsgruppens vurdering av grunnlaget for rapporten tilsier at mange og varierte oppgaver skal kunne dekkes av rådgivingsenheten. Til daglig skal rådgivingsenheten opptre som rådgiver for både koordineringsgruppen, systemeier og IT-organisasjonen. I tillegg skal enheten være saksbehandler med utvidede arbeidsoppgaver for koordineringsgruppen og sørge for forvaltning av maler og prosedyrer knyttet til UiOs administrative IT-virksomhet, samt kontrollere implementering av disse i organisasjonen. Enheten skal bidra med kompetanse og ressurser i utredninger knyttet til aktiviteter i ulike faser av administrative IT-systemers livssyklus, gjennomføring av andre praktiske oppgaver, som for eksempel vedlikehold av informasjon om et system på vegne av systemeier og delta i møter med leverandører og andre relevante aktører. Til sist skal rådgivende enhet også ha ansvar for oversikten over UiOs administrative IT-systemer og sørge for å formidle relevant informasjon fra denne til ulike interessenter.

Ingen form for egen myndighet er tillagt rådgivingsenheten. Imidlertid er det av praktiske og organisatoriske hensyn viktig at enheten får delegert myndighet nødvendig for at oppgaver definert over kan løses på en hensiktsmessig måte. Enheten bør delegeres noe myndighet på permanent basis, men det bør også etableres rutine for å delegere andre fullmakter til rådgivingsenheten på saksbasis. Basert på oppgaver over bør både IT-direktøren og koordineringsgruppen delegerer myndighet til rådgivingsenheten. Forvaltningsramme for tildelt myndighet må fullspesifiseres av konstituert rådgivingsenhet, men er begrenset til administrativ IT-virksomhet og rådgivingsenhetens oppgaver definert over.

Koordineringsgruppen bør delegerer følgende myndighet til rådgivingsenheten:

- Gjennomføre ettersyn på systemeieres implementering av definerte forvaltningsprosesser
- Pålegge systemeiere oppgaver knyttet til implementering av definerte forvaltningsprosesser innenfor forvaltningsrammen
- Saksbasert myndighet knyttet til gjennomføring og oppfølging av koordineringsgruppens beslutninger

IT-direktøren bør delegerer følgende myndighet til rådgivingsenheten:

- Pålegge IT-organisasjonen, mer spesifikt driftsorganisasjonen, oppgaver innenfor forvaltningsrammen
- Saksbasert myndighet knyttet til gjennomføring og oppfølging av koordineringsgruppens beslutninger

Bakgrunn og forbehold

Mandatet er forankret i grunnlagsdokumentet "Administrative IT-systemer" for Universitetsstyrets vedtak om etablering av Strategisk koordineringsgruppe av 27. januar 2012, instruks fra Universitetsdirektøren slik den ble presentert for arbeidsgruppen, samt muntlig instruks og avklaringer fra IT-direktøren gitt til arbeidsgruppen 24. februar og 28. februar.

Mandat bygger også på arbeidsgruppens utledning av roller og oppgaver fra de ovennevnte premissene.

Mandatet kunne med fordel inneholdt informasjon om samhandlingsprosesser som rådgivingsenheten skal ha eierskap til. Disse prosessene vil beskrive og implementere arbeidsflyte i grenseflatene mellom rådgivingsenheten, koordineringsgruppen, systemeiere, IT-organisasjonen, og øvrige relevante aktører som for eksempel nasjonale styringsenheter eller tjenesteleverandører.

Det ville også vært en fordel å mandatforankre personalansvar for tilsatte i rådgivingsenheten. Imidlertid mener arbeidsgruppen at det ikke foreligger nok informasjon om organisatorisk plassering til å kunne fastsette dette.

Feil, mangler og ufullførte oppgaver

Som forklart over er denne rapporten et resultat av intensivarbeid over en kort tidsperiode og i en liten arbeidsgruppe. Dette medfører naturligvis feil og mangler i resultatet. I tillegg har arbeidsgruppen måttet avstå fra gjennomføring av utvalgte oppgaver da det ikke ble nok tid til å fullspesifisere eller dokumentere disse. Arbeidsgruppen har, etter beste evne, forsøkt å strukturere og gruppere feil, mangler og ufullførte oppgaver, men inkonsistens plassering kan likevel forekomme.

Arbeidsgruppens kompetanse

Arbeidsgruppens kompetanse har ikke vært justert i henhold til oppgaven da arbeidsgruppen ble utnevnt uten spesielle forberedelser. Det har derfor dukket opp spørsmål som ikke arbeidsgruppen har kompetanse til å svare på. Følgende tema der arbeidsgruppens kompetanse var utilstrekkelig er identifisert:

- Porteføljeforvaltning
- Kompetansekrav til dokumentforvaltere
- Kunnskapshåndtering og forvaltning av kunnskapsbaser
- Personalregelverk og relevant lovgiving
- Finansieringsmodeller og budsjetteringsregler
- Virksomhetsarkitektur

Tidsrammen

Arbeidsgruppen har, av hensyn til leveransetidspunkt og tidsrammer tatt noen mindre legitime snarveier. Det ble for eksempel ikke gjennomført interessentanalyse i forkant av rolledefinisjoner. Så å si samtlige lister og oversikter, også de der dette ikke adresseres spesielt er ufullstendige. Grunnen til dette er at det har vært lite tid for modning og dypere analyse av problemstillinger. Det er også slik at oppgaver som det ville vært naturlig å jobbe videre med, som for eksempel opplisting og analyse av nødvendige prosesser, ikke er blitt utført av arbeidsgruppen på grunn av tidspress.

Rådgivingsenhetens rolle overfør eksterne leverandører

Arbeidsgruppen har forstått at rådgivingsenheten vil ha en rolle i UiOs samhandling med eksterne leverandører. Denne rollen foreligger det lite informasjon om i grunnlagsmateriell. Arbeidsgruppen er usikker på hvorvidt rådgivingsenheten skal ha en egen rolle overfør eksterne leverandører eller delegeres myndighet til å opptre på systemeieres vegne på saksbasis. Det foreligger, grunnet uenighet i arbeidsgruppen, heller ingen klar anbefaling for hvordan rådgivingsgruppens forhold til eksterne leverandører skal være.

Manglende prosesser og strukturer i IT-organisasjonen

Rådgivingsenheten skal innpasses i dagens virkelighet for administrativ IT-virksomhet med UiO. Arbeidsgruppen har avdekket følgende prosesser i IT-organisasjon som enheten enten vil måtte utforme selv eller bidra til å utforme:

- Manglende prosessdefinisjon for innhenting av informasjon ved anskaffelse/endring/avvikling av administrative IT-systemer. Rådgivingsenheten vil måtte stå for harmonisering av denne prosessen på tvers av administrativ IT-virksomhet
- IT-organisasjonen mangler tydelig definert kommunikasjonsplan, slik at rådgivingsenhetens formidling til og kommunikasjon med IT-organisasjon vil måtte etableres uten forankring i eksisterende prosesser
- IT-organisasjonen mangler tjenstekatalog og kompetanse på etablering og vedlikehold av tjenstekataloger slik at rådgivingsenheten må gå opp denne veien på egen hånd

Det er vanskelig å si hvor og etter hvilke kriterier rådgivingsenheten skal plasseres i USITs nåværende organisasjon. Det er også flere roller som for eksempel løsningsarkitekt, virksomhetsarkitekt, integrasjonsansvarlig som ville vært naturlige bidragsytere i rådgivingsenheten som per i dag ikke er formelt etablert på USIT..

Tilgang til nødvendig kompetanse og ressurser

Denne rapporten forutsetter tilgang til kompetanse og ressurser som per i dag ikke er tilgjengelig i IT-organisasjonen. Dette er omtalt flere steder og adresseres også i "Anbefalinger for videre arbeid".

Etablering og daglig virke

I samband med etablering av rådgivingsenheten og, i forlengelsen, dens virke vil det kunne oppstå konflikter mellom den operative delen av IT-organisasjonen og enheten. Potensielle kilder til konflikt kan være ressurstilgang, endring i rutiner og instruksjoner samt pålegg om bruk og verktøy og maler.

Ikke fullførte oppgaver

Arbeidsgruppen har ikke oppfylt alle planlagte mål. Følgende er ikke produsert:

- Oversikt over prosesser som må defineres og implementeres
- Oversikt over maler som må etableres og formidles til bruk
- Samhandlingsprosesser
- Arbeidsgruppen har ikke fått revidert beslutningsmatriser eller gjennomført analyse av vedtaksprosessen beskrevet i grunnlagsnotatet

Anbefalinger for videre arbeid

Følgende aktiviteter foreslås:

- Godkjenning av mandat og igangsetting:
 - USIT v/Ledermøte bør orienteres om rådgivingsenheten, dens mandat, foreslåtte bemanningsmodeller og strategier slik at disse avsjekkes mot resten av organisasjonen. Arbeidsgruppen anbefaler at IT-direktøren står for denne orienteringen.
 - Arbeidsgruppen anbefaler at IT-direktøren, av hensyn til forankring, eierskap og signaleffekt, tar prosessen med etableringen av rådgivingsenheten videre til godkjenning hos Universitetsdirektøren selv.
- Bemanning og konstituering:

- Enheten bør bemannes gjennom en kombinasjon av utlysning og utnevnelsen
- Det er en kritisk forutsetning at IT-direktøren lykkes i å fristille utnevnt personell fra nåværende oppgaver.
- Når rådgivingsenheten er bemannet bør IT-direktøren kunngjøre utnevnelsen og begrunne valget overfører resten av organisasjonen
- Kompetansebygging
 - Innhenting av informasjon og erfaringer fra andre institusjoner bør gjennomføres (UiT, NTNU, UiA)
 - Begrunnet i definerte kompetansekrav for rådgivingsenheten bør det igangsettes kompetansebygging for tilsatte i rådgivingsenheten i minst følgende:
 - Forvaltningslovverk, saksbehandling og administrative prosesser
 - Fremstilling av referater og saksgrunnlag
 - Metoder for prosessetablering og analyse som for eksempel ITIL
 - Kunnskapsforvaltning
 - Dokumentasjonsforvaltning
 - Vedtaksforvaltning
- Oppstart:
 - Arbeidsgruppen anbefaler at etableringen gjennomføres som et prosjekt med tydelig tidsplan og veldefinerte aktiviteter og mål
 - Hjelp utenfra: arbeidsgruppen anbefaler at det hentes inn hjelp og ekspertise utenfra i oppstartsfasen da de, uavhengig av valgt bemanningsmodell, vil oppstå behov for ekstra ressurser i denne fasen. Innhenting av hjelp utenfra vil gi USIT mulighet til å bygge egen kompetanse, frigjøre interne ressurser til avvikling av andre oppgaver og gi resultater av høy kvalitet raskere. I tillegg kan UiO dra nytte av erfaringene som innleid hjelp har gjort hos sammenlignbare institusjoner. At det er snakk om en engangsjobb på et område der USIT ikke har stor intern kompetanse taler også for at ekstern hjelp er riktig å benytte. Ekstern hjelp vil dog foregå kreve tilgang til interne ressurser da arbeidet må planlegges, kvalitetskrav defineres og arbeidet følges opp av interne ressurser.
- Arbeidsgruppen forutsetter at plan- og malverk og overordnet veikart utarbeides etter konstituering av rådgivingsenhet og med innleid hjelp.
- Oversikt over tjenester forutsettes etablert og implementert etter konstituering. I forbindelse med etableringen bør det gjennomføres en interessentanalyse. I tillegg bør rådgivingsenheten tidlig i sitt virke vurdere om det skal etableres tjenestekatalog for administrative IT-systemer i stedet for enkel oversikt. Målgruppe, bruksområde og omfang for en tjenestekatalog må da vurderes. Et slikt arbeid kan være et godt startpunkt for etablering av allmenn tjenestekatalog.
- Rådgivingsenhetens funksjoner, oppgaver og prosesser bør fullspesifiseres etter konstituering og med ekstern hjelp.
- Systemeiers funksjoner, oppgaver og prosesser bør fullspesifiseres etter konstituering og med ekstern hjelp.

- Anbefaler også at den som konstitueres som ledere utarbeider plan for etablering med tid og aktiviteter fordi det er viktig at lederen får eierskap til etableringsprosessen og for å unngå sammenblanding av roller.

Vedlegg 1: Oversikt over krav til kompetanse og personlige egenskaper per funksjon

Krav til kompetanse og personlige egenskaper til personell som skal fylle ulike funksjoner i rådgivingsenheten er basert på diskusjoner i arbeidsgruppen og antagelser om funksjonenes ansvarsområder og arbeidskrav. Det er ikke gjort avsjekk på om kompetansen er tilgjengelig i organisasjonen.

Arbeidsgruppen har ikke diskutert kompetansekrav for funksjonen "Opplæring" i særlig grad. Siden det er en funksjon som skal legge til rette for spredning av kompetanse og innføring i administrativ IT-virksomhet er det rimelig å hevde at viktigste kriteriet er interesse.

Kodeforklaring: **M – må ha, B – bør ha, I – ikke relevant**

Faglig kompetanse	Leder	Utreder	Teknisk forfatter	IT-koordinator	Dokumentforvalter	Kontrollør
Skrive saksfremlegg	B	B	M	B	I	I
Gode norskkunnskaper	M	B	M	B	M	B
Kjennskap til forvaltningsloven	M	M	B	B	M	M
Kjennskap til administrative IT-systemer	M	M	B	M	B	B
Grunnleggende kjennskap til kunnskapsforvaltning	B	B	B	I	M	I
Kjennskap til administrative prosesser	M	M	I	M	B	B
Referatskriving	M	I	B	I	I	I
Evne til å analysere og systematisere	B	M	M	M	I	I
Kjennskap til IT-arkitektur	B	M	I	M	I	I
Kjennskap til integrasjon	B	B	I	M	I	I
Prosessanalyse	M	M	B	B	B	B
Kjennskap til	M	B	I	M	B	M

systemforvalt.						
Kjennskap til UiOs virksomhet	M	M	B	M	I	M
Personlige egenskaper						
Strukturert	M	M	M	B	M	M
Selvstendig	M	M	B	M	B	M
Utadvendt, kontaktskapende	M	I	I	M	I	I
Analytisk	M	M	M	M	M	M
Realistisk bilde av egen kompetanse	M	M	I	M	I	I
Realistisk bilde av USITs kompetanse	M	B	I	M	I	I
Gode samarbeidsevner	M	B	M	M	B	B
Presis/nøyaktig	B	M	I	I	M	M