

Administrative IT-systemer

Til Universitetsdirektøren

Plangruppe for administrative IT-systemer inngår som en del av prosjektet **Internt handlingsrom – administrativ utvikling ved UiO (IHR)**.

Plangruppens sammensetning er:

- Ingar Pettersen (leder), rådgiver, Oslo
- Lars Oftedal, IT-direktør, UiO
- Morten Dæhlen, professor, MN, UiO
- Jan Gunnar Bjålie, professor, MED, UiO
- Odd Erik Pedersen, JUS, UiO
- Torkil Vederhus, student, UiO
- Adelheid Huuse, representant for tillitsvalgte, UiO
- Kjetil Johnsen (sekretær), rådgiver, Oslo

Gruppen ble oppnevnt i mai 2011.

Dette er første delinnstilling fra gruppen. Den omfatter organisering av arbeidet med administrative IT-systemer ved UiO. Gruppens anbefalinger kan oppsummeres som følger:

- Etablering av et entydig definert systemeierskap.
- Etablering av et entydig ansvars- og myndighetskart.
- Etablering av et veikart for administrative IT-systemic.
- Etablering av en Strategisk koordineringsgruppe.
- Etablering av en rådgivnings- og sekretariatsfunksjon.

Plangruppens mandat er gjengitt på prosjektets nettsted:

https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/it/Mandat_plangruppe_it.pdf

Et sammendrag av gruppens innstilling med en nærmere presisering av anbefalingene finnes i rapportens kapittel 2.

Plangruppen står samlet bak innstillingen, og anbefaler at det gjennomføres en høring til fakulteter og fagavdelinger med høringsfrist 16. januar 2012. Forslaget kan så legges fram for Universitetets styre til vedtak i det ekstraordinære styremøtet den 27. januar 2012.

1: Innledning

Kartlegginger i IHR-prosjektet viser at Universitetet har vesentlige utfordringer knyttet til sine administrative systemer:

- Mange av tjenestene oppleves som lite brukervennlige
- Nye tjenester og løsninger innføres usystematisk og lite planlagt
- Beslutninger knyttet til de administrative IT-systemene er kun unntaksvis sporbare
- Tiltak gjennomføres uten at konsekvenser for andre tjenester eller systemene er klarlagt og tatt hensyn til
- Det mangler klart definerte mål for den fremtidige utvikling og bruk av administrative IT systemer.

Gjennomgående er situasjonen for administrativ IT preget av mangelfull klargjøring av roller, ansvar, og myndighet knyttet til oppgaver og beslutninger i de ulike fasene i et systems livsløp.

De siste tiårene har Universitetet gjennomgått store endringer både systemmessig og arbeidsprosessmessig. Endringene er imidlertid ikke reflektert i en tilsvarende organisasjonsutviklingsprosess. All empiri tilsier at Universitetets organisasjon burde vært revurdert og sannsynligvis endret i takt med nye systemer og arbeidsprosesser. Når Plangruppen for roller, ansvar og administrative nivåer har lagt fram sine forslag til strukturendringer bør UiO vurdere nødvendige organisatoriske tilpasninger som følge av nye systemer og endringer innenfor styring og oppfølging av administrative IT-systemer.

Etter plangruppens oppfatning er det en prioritert oppgave nå å beskrive en ny og mer strukturert forvaltningsmodell for IT-systemer ved UiO. For å beskrive roller og prosesser i en slik modell forutsettes en strukturert tilnærming til hele forvaltningsprosessen. På overordnet nivå kan et systems livsløp illustreres som prosessfiguren i Figur 1 på neste side:



Figur 1: IT-systemers livsløp¹

Alle prosessene i livssyklusen bør styres av følgende grunnleggende mål eller prinsipper:

- Systemer og løsninger skal fungere i tråd med behovsvurderinger
- Systemer og løsninger må være styrbare i den forstand at organisasjonen må kunne påvirke systemenes funksjonalitet, og ikke motsatt at systemene styrer våre arbeidsprosesser
- Systemer og løsninger må være robuste
- Systemer og løsninger må være transparente

Tiltakene som foreslås i dette notatet vil etter plangruppens oppfatning bidra til å realisere slike grunnleggende mål.

¹ Kilde: Deloitte Norge

2: Sammendrag og anbefaling

Plangruppen for administrativ IT mener det er avgjørende at det etableres en bedre organisering, en tydeligere beslutningsstruktur, og en klarere rolle- og ansvarsdeling i arbeidet med de administrative IT-systemene og -tjenestene. Oppsummert foreslår gruppen følgende tiltak:

- Etablering av et entydig definert **systemeierskap**. Med dette menes:

Systemeierskap omfatter roller med tilhørende ansvar, prosedyrer og beslutningsmyndighet knyttet til alle faser i systemets livsløp

- Etablering av et entydig **ansvars- og myndighetskart**. Med dette menes:

Ansvars- og myndighetskart definerer arbeidsoppgaver, ansvarsforhold og beslutningspunkter gjennom en prosess. Verktøyet benyttes for å strukturere arbeidsprosessene i de forskjellige fasene av livsløpet.

- Etablering av et **veikart for administrative IT-systemer**. Med dette menes:

Veikartet er en langsiktig, samordnet plan for arbeidet med administrative IT-systemer. Veikartet inneholder tydelige mål (visjon) for den administrative IT-virksomheten samlet, og planer for utvikling av de enkelte administrative systemene og tjenestene. Det overordnede veikartet eies av Universitetsdirektøren.

- Etablering av en **Strategisk koordineringsgruppe**. Med dette menes:

Koordineringsgruppen skal ha som sin viktigste oppgave å ivareta helheten i universitetets administrative IT-virksomhet.

Gruppen skal spesielt ivareta brukerperspektivet, og skal dernest følge opp at de enkelte systemene forvaltes i henhold til universitetets overordnede veikart. Helt spesifikt skal gruppen følge opp at systemene spiller sammen på en hensiktsmessig måte.

Koordineringsgruppen skal ha sitt mandat direkte fra Universitetsdirektøren og rapporterer til denne.

- Etablering av en **rådgivnings- og sekretariatsfunksjon**. Med dette menes:

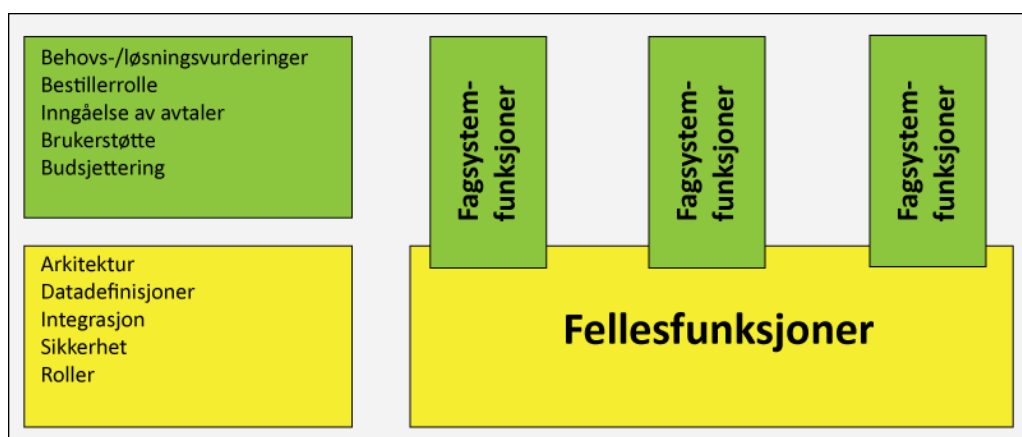
Rådgivningsenheten skal fungere som sekretariat for koordineringsgruppen og skal for øvrig ha et spesielt ansvar for å bistå systemeierne i forbindelse med de mest krevende arbeidsoppgavene knyttet til styring og forvaltning av IT-systemene. Gruppen skal videre forvalte prosedyre- og metodeverk for styring av IT-systemene, og skal til slutt vedlikeholde en oversikt over universitetets systemportefølje. Det foreslås at funksjonen organisatorisk legges til USIT, men at den i faglige spørsmål skal rapportere til og være ansvarlig overfor koordineringsgruppen.

En vesentlig forutsetning for å nå målet om bedre samordning, forvaltning og styring av den administrative IT-virksomheten er etableringen av et felles rammeverk. Dette rammeverket omfatter felles plan-, mal- og rutineverk og ansvars- og myndighetskart. Dette rammeverket må skalere og være anvendbart for alt fra mindre og ikke-kritiske løsninger til større virksomhetskritiske systemer.

3: Systemeierskap

Plangruppen foreslår at systemeierskapet skal tydeliggjøres. Dette skal oppnås gjennom klare rolledefinisjoner og tilhørende ansvar, prosedyrer og beslutningsmyndighet.

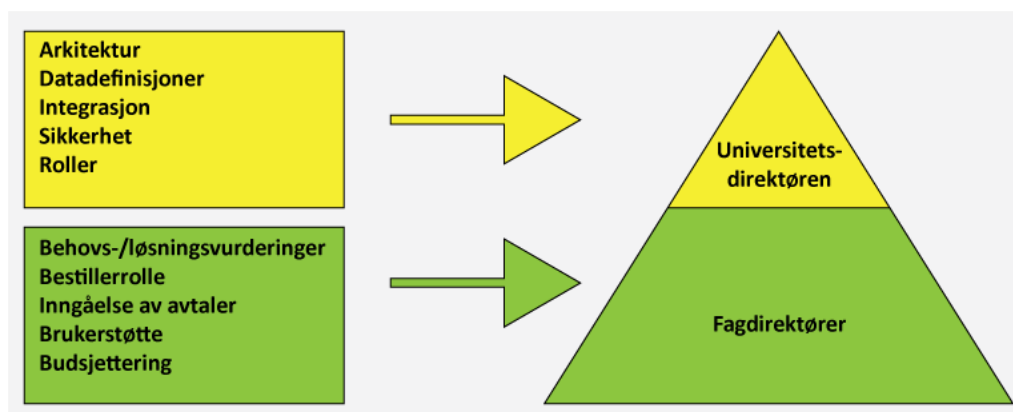
Styrings- og beslutningsstrukturene rundt de administrative IT-systemene er komplekse. Dersom man skal beskrive systemeierskapet ut fra en systemvinkel kan forholdet mellom fagsystemansvar og fellesfunksjonsansvar best illustreres som følger:



Figur 2: Fellesfunksjoner og fagsystemfunksjoner (systemvinkel)

Figuren illustrerer for det første hvilke ansvarsområder som er knyttet til fellesfunksjonene og hvilket som påhviler fagsystemfunksjonene. Videre viser figuren hvordan hvert enkelt fagsystem forutsetter, og må forholde seg til, et stort antall fellesfunksjoner og –strukturer. Det operative ansvaret for fellesfunksjonene ligger, og må ligge hos IT-direktøren og USIT. I både et kortsiktig og mellomlangsigtig perspektiv er fellesfunksjoner og fellesdefinisjoner å betrakte som rammebetingelser for fagsystemene.

Dersom man på den annen side skal plassere systemeierrollen inn i et myndighetshierarki så gir figur 3 det tydeligste bildet:



Figur 3: Ansvarsdeling mellom Universitetsdirektør og fagdirektører (systemeiere) på IT-området

Universitetsdirektøren er ansvarlig for de administrative systemene og tjenestene ved UiO. Fagdirektørene er delegert dette ansvaret innenfor sine fagområder.

Et vesentlig mål med beskrivelsen av systemeierskapet er å konkretisere denne delegeringen samt å definere hvilke roller øvrige aktører innen UiO skal ha i forhold til forvaltning av de administrative systemene. Samtidig må man ivareta IT-direktørens spesielle funksjon med ansvar for IT infrastruktur og de øvrige fellesfunksjoner

Systemeierskapet skal sikre at universitetet utnytter de administrative IT-systemene kost- og brukseffektivt. Kosteffektivt fordi administrativ IT er en støttevirksomhet som skal legge beslag på minst mulig av organisasjonens ressurser. Brukseffektivt fordi støttevirksomheten skal fremme forbedring og forenkling av arbeidsprosesser og legge forholdene best mulig til rette for organisasjonens primærvirksomhet.

Organiseringen og utøvelsen av systemeierskapet vil variere etter omfang, kompleksitet og viktighet av de prosesser systemet skal betjene. I tillegg vil omfanget av systemets samvirke og koplinger til andre systemer og prosesser ha vesentlige føringer for utøvelsen av systemeierskapet. Når det gjelder de store administrative IT-systemene vil utøvelse av systemeierskapet ha et betydelig omfang. Rollen, og organiseringen av denne må fremstå som en tydelig del av ansvarlig enhets virksomhetsplan.

Systemeierskapet vil i noen sammenhenger inngå i et rent kunde-/leverandørforhold, mens det i andre sammenhenger vil inngå i et samarbeid mellom ulike interessenter. I noen sammenhenger vil disse to rollene gå om hverandre i ulike faser av et systems eller en tjenestes livsløp.

Dagens organisering av systemeierskapet har etter plangruppens vurdering medført ubevisst silotenking. Dette er ikke bærekraftig med dagens tette koplinger mellom systemer der endringer i et system normalt vil ha vesentlige konsekvenser for andre systemer. Mangel på en helhetlig tilnærming er også til hinder for å realisere mulig forbedring, kvalitetsheving og ressursinnsparing. Med dagens landskap vil det være ytterst få tilfeller der en systemeier i en fagavdeling kan gjøre noen som helst endring uten å ha involvert minst en annen systemeier og uten å ha involvert IT-direktøren på et tidlig tidspunkt i arbeidet.

Et felles rammeverk vil være en vesentlig forutsetning for en slik nødvendig koordinering og samordning. Den andre forutsetningen vil være en felles overordnet og flerårig planlegging av virksomheten i form av et veikart forvaltet av en strategisk koordineringsgruppe som rådgir både universitetsdirektør og den enkelte fagdirektør i utøvelsen av systemeierskapet. Dette er beskrevet nærmere i Kap. 4 og 5.

4: Veikart for universitetets administrative IT-virksomhet

UiO har innført administrative IT-systemer de siste årene, uten en helhetlig plan, uten god nok brukermedvirkning og uten å se sammenheng mellom systemer og prosesser. Dette har medført at de administrative IT-systemene oppleves som lite brukervennlige. Informasjon, dokumentasjon og opplæring oppleves ikke som god nok. Systemene er heller ikke integrert i tilstrekkelig grad, noe som medfører dobbeltarbeid.

Formålet med å etablere et veikart er å ha en overordnet plan for hele porteføljen av administrative IT-systemer. Veikartet beskriver behov for nye systemer, ny funksjonalitet i eksisterende systemer og til slutt en plan for når nye systemer eller funksjonalitet skal innføres. Veikartet skal fungere som en rullerende årsplan med planer for hele livsløpet for det enkelte system.

Målet med et veikart er å oppnå en bedre forvaltning av de administrative IT-systemene, og derigjennom møte de utfordringene som er funnet. Veikartet skal også tydeliggjøre målene for bruk og videreutvikling av de administrative IT-systemene.

Det overordnede veikartet skal angi hvilke administrative IT-systemer som benyttes ved UiO og hvor kritisk hvert enkelt system er. Som det fremgår i Kap. 6 foreslår plangruppen at systemene bør klassifiseres i tre forskjellige forvaltningsnivåer. Forvaltningen av de mest kritiske systemene (Nivå I) vil da være underlagt et strengere regime enn øvrige og mindre kritiske systemer (Nivå II og III). Forvaltningen skal skje i henhold til et rammeverk for utøvelse av systemeierskapet.

Den foreslåtte rådgivingsfunksjonen/sekretariatet er ansvarlig for utarbeidelse av det overordnede veikartet. Det overordnede veikartet eies og vedtas av Universitetsdirektøren og revurderes minst en gang pr. år. Koordineringsgruppen for administrative IT-systemer innstiller til beslutningen.

I tillegg til det overordnede veikartet bør det også etableres egne veikart for de enkelte systemene. Disse utarbeides av systemeier og beskriver hovedtrekkene i et systems livssyklus og tiltak for videreutvikling/utnyttelse av eksisterende systemer (se ansvarskart for detaljer). For alle administrative IT-systemer skal det angis hva systemet koster både for drift, forvaltning og utvikling, og en plan for videre utvikling.

Det bør i denne sammenheng nevnes at det nylig er besluttet å etablere et rådgivende arkitekturråd for hele universitetssektoren med KD som eier og Uninett som sekretariat. Plangruppen antar at UiOs overordnede veikart kan være viktig input til et slikt råd, og tilsvarende at veikartet vil bli påvirket av rådets beslutninger og anbefalinger. Det antas at arkitekturrådets forslag og anbefalinger vil bli viktige styringsparametre for UiOs fremtidige veivalg.

5: Samordning, koordinering og strategisk rådgivning

For å sikre bedre samordning mellom de forskjellige IT-systemene samt å sikre at systemeierne settes i stand til å gjennomføre sine oppgaver foreslås det innført to nye funksjoner. Disse er:

- Strategisk koordineringsgruppe for administrative IT-systemer
- En sekretariats- og rådgivningsfunksjon for universitetsdirektøren, den strategiske koordineringsgruppen og fagdirektørene.

Koordineringsgruppen skal ha som sin viktigste oppgave å ivareta helheten i universitetets administrative IT-virksomhet. Det foreslås at gruppen skal bestå av 6-7 personer med antydningvis følgende sammensetning:

- 2-3 representanter fra fakultetene mm (1 som leder)
- 2-3 representanter for systemeierne
- IT-direktøren

Som det vil fremgå av gjennomgangen i Kap. 6 har koordineringsgruppen en sentral funksjon i mange av fasene av et systems livssyklus. Gruppen skal spesielt ivareta brukerperspektivet, og skal dernest følge opp at de enkelte systemene forvaltes i henhold til universitetets overordnede veikart. Helt spesifikt skal gruppen følge opp at systemene spiller sammen på en hensiktsmessig måte. Koordineringsgruppen skal ha sitt mandat direkte fra Universitetsdirektøren og rapporterer til denne.

Sekretariats- og rådgivningsfunksjonen får flere sentrale oppgaver i det nye forvaltningsregimet. Opprettelsen av en slik funksjon er begrunnet ut fra en erkjennelse av at den enkelte systemeier neppe vil kunne etablere og vedlikehold slik kompetanse på egenhånd.

Rådgivningsenheten skal fungere som sekretariat for koordineringsgruppen. Gruppen skal videre forvalte prosedyre- og metodeverk for styring av IT-systemene, og skal vedlikeholde en oversikt over universitetets IT-systemer. Gruppen har også ansvar for å følge opp at systemeierne forholder seg til de ansvars- og beslutningsmatrisene som er vedtatt.

Rådgivningsenheten skal videre bistå systemeier med de oppgavene som skal ivaretas gjennom et systems livssyklus, og skal utarbeide anbefalinger knyttet til de beslutninger Universitetsdirektøren skal fatte. Rådgivningsgruppen skal ikke erstatte dagens operative systemgrupper som fortsatt bør styres av systemeier. Kravet til fagmiljø kan riktignok trekke i retning av at det på sikt opprettes en felles operativ forvaltningsgruppe i SA for de administrative IS-systemene.

Det foreslås at funksjonen i første omgang legges organisatorisk til USIT, men at det gjøres en ny vurdering av dette når plangruppen for roller, ansvar og administrative nivåer har avlagt sin innstilling. I faglige spørsmål skal gruppen rapportere til og være ansvarlig overfor koordineringsgruppen.

6: Rammeverk for utøvelsen av systemeierskapet

6.1: Generelt

Arbeidet med et felles plan-, mal- og rutineverk og et omforent ansvars- og myndighetskart må ta utgangspunkt i de oppgaver som skal løses innenfor de ulike fasene i et systems livsløp. Plangruppen har i sitt arbeid valgt å benytte faseinndeling som er vist i fig. 4:



Figur 4: Faseinndeling

Innen hver av de fire fasene må følgende problemstillinger ivaretas, om enn i varierende grad:

- Hvilke aktiviteter skal utføres
- Hva slags beslutningsgrunnlag og (styrende) dokumenter trengs
- Hvilke beslutninger fattes på hvilke tidspunkt
- Hvilke avtaler må inngås underveis

Rent praktisk foreslår plangruppen at de administrative IT- systemene kategoriseres etter viktighet og antall brukere mm på tre nivåer:

- Et system på høyeste nivå (I) skal være gjenstand for de strengeste forvaltningsprosedyrer
- Systemer på midlere (II) og laveste nivå (III) behandles etter mindre omfattende rutiner

Nivå I omfatter systemer som anses som virksomhetskritiske for hele universitetets organisasjon. Slike systemer vil være karakterisert som følger:

- Tunge dyre systemer i anskaffelse og drift
- Virksomhetskritisk
- Mange enheter
- Grensesnitt mot mange andre systemer

Systemer som bør inngå i denne kategorien er Oracle eBusiness Suite (hovedbok, reskontro og anleggsregnskap), SAP (lønn/personal), Basware (Faktura), Basware (Innkjøp), FS (Felles studentsystem), SO (Samordna opptak) og CRISTin (Forskningsadministrativt system). Fremtidige tilsvarende systemer legges også på Nivå I. Krav til systemeierskap på Nivå I vil være omfattende. Det må forventes at systemeierskapet forvaltes av en gruppe og ikke en enkeltperson.

Nivå II systemer har følgende karakteristika:

- Mange brukere
- Virksomhetskritisk eller kritisk

Av de systemer som inngår på nivå II i dag kan nevnes Syllabus (Timeplanlegging), Datavarehus, Kuben, Buddy og Corporator (Analyse og budsjett- og virksomhetsstyring), ePhorte (Sak/Arkiv), eValg (elektronisk valg) og E-post/kalender mm.

Nivå III systemer kjennetegnes som følger:

- Begrenset antall brukere
- Ikke virksomhetskritisk

Eksempler på systemer i denne kategorien er EasyCruit (rekruttering) og Aura (undervisningsadministrasjon).

6.2: Nasjonale systemer

De nasjonale fellessystemene, f.eks. de som inngår i BOT²-samarbeidet, må håndteres etter en modell som er tilpasset den beslutnings- og forvaltningsstrukturen som er etablert på tvers av de deltagende universitetene. Når man først har etablert et slikt nasjonalt samarbeid må selvfølgelig alle deltagere bidra til å finne felles løsninger som gagnar alle universitetene. Dette krever både tilpasningsevne og vilje til å finne kompromisser. Like fullt skal det forvaltningsregimet som nå foreslås for UiO også omfatte fellessystemene. Det betyr at også for disse systemene skal det utarbeides veikart, og beslutninger skal fattes iht. vedtatte ansvars- og myndighetskart. Avstemming mot de nasjonale samarbeidsorganene kommer inn som en tilleggsdimensjon.

6.3: Forvaltningsmodell

Med utgangspunkt i den modellen som er presentert over (se Fig 4) foreslås det etablert en strukturert forvaltningsmodell for hver enkelt fase i systemenes livssyklus.

I beskrivelsen av de forskjellige livsfasene er det et hovedpoeng å definere aktørenes ansvarsforhold. Som angitt innledningsvis har vi valgt å definere dette gjennom såkalte ansvars- og myndighetskart. I kartene benyttes følgende koder for å angi relasjonen mellom aktør og oppgave/ansvar:

- R = Skal rådspørres
- r = Kan rådspørres
- U= Hovedansvar utredning
- u = Utreder delspørsmål
- a = Ansvar for framdrift
- T= Tilråd
- B = Beslutte
- I = Skal informeres
- i = Informeres ved behov

² BOT er et samarbeid mellom NTNU, UiB og UiO som omfatter felles anskaffelse, implementering og drift av økonomisystemet Oracle eBusiness Suite med forsystemet BasWare IP.

Ansvarskartene vil variere avhengig av om de beskriver forvaltningsprosessen for et system på nivå I, II eller III.

6.3.1: Initiating

Initieringsfasen starter i prinsippet med at det oppstår et behov. Slike behov kan oppstå på grunnlag av ytre eller indre årsaker som for eksempel:

- Pålegg utenfra, ny lovgiving, nye forskrifter e.l.
- Nye oppgaver som skal løses
- Nye funksjoner som skal etableres
- Endringer i organisasjon, saksbehandling eller arbeidsflyt.
- Endringer i brukerbehov
- Ny teknologi, nye tekniske løsninger

En viktig del av arbeidet i denne fasen er derfor å utarbeide en behovsanalyse, - hva er det faktiske behovet? Denne analysen er avgjørende for hvordan man går videre. Dersom man på bakgrunn av behovsanalysen konkluderer med at man skal starte en anskaffelsesprosess så må noen grunnleggende spørsmål besvares. Dette kan sammenfattes i:

- Interessentanalyse
- Kost-/nytteanalyse inkludert gevinstrealisering
- Integrasjons- og samspillanalyse

Interessentanalyse skal først og fremst dekke følgende aspekter:

- Hvem angår dette?
- Hvilke interesser har de forskjellige gruppene knyttet til saken?
- Hvem er meningsberettiget i forhold til løsningen?
- Hvem skal bidra i innføring og forvaltning?

Interessentanalysen identifiserer hvilke instanser, parter etc. som må involveres i det videre arbeidet.

Kost-/nytteanalyse skal normalt omfatte en konsekvens- og risikovurdering, et kostnadsbilde, og ikke minst en plan for gevinstrealisering.

Integrasjons- og samspillaspektene ved løsningen må også analyseres. Det må altså lages en analyse av hvilke andre administrative IT-systemer et nytt system må kunne spille med.

Konklusjonen på denne fasen er en anbefaling som beskriver veien fram mot en løsning. Det kan innebære:

- En oppgradering, utvidelse eller videreføring av eksisterende system eller teknisk løsning
- Anskaffelse av nytt system
- Kjøp av tjenester fra utenforstående
- Egenutvikling

Konklusjonen kan naturligvis også være en anbefaling at man ikke gjøre noe, dvs. behovet er ikke så vesentlig at det gir grunnlag for en systemanskaffelse.

For alle aspektene av dette arbeidet finnes det metodikk, malverk etc. Plangruppen anbefaler at arbeidet i fasen for ettertiden standardiseres med utgangspunkt i denne metodikken. Ansvarskart for

initieringsfasen for systemer på henholdsvis Nivå I, II og III fremgår av tabellene under:

Rolle:	Behovs- vurdering	Interessent- analyse	Integrasjon og samspill	Kost/nytte- analyse	Beslutning
Universitetsdirektør	B			B	B
Koordineringsgruppe	T	T	T	T	T
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a/B	U/a/B	U/a	a
Andre fagdirektører	R		r	r	
IT-direktør	r		R/u	r	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R		R	
Fakultetsdirektør	r			r	

Tabell 1: Ansvars- og myndighetskart – Initiering Nivå I-systemer

Rolle:	Behovs- vurdering	Interessent- analyse	Integrasjon og samspill	Kost/nytte- analyse	Beslutning
Universitetsdirektør					
Koordineringsgruppe	i	i		T	T
Fagdirektør (systemeier)	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a/B	a/B
Andre fagdirektører	r		r	r	
IT-direktør			R/u	r	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	r	r		r	
Fakultetsdirektør	r			r	

Tabell 2: Ansvars- og myndighetskart – Initiering Nivå II-systemer

Rolle:	Behovs- vurdering	Interessent- analyse	Integrasjon og samspill	Kost/nytte- analyse	Beslutning
Universitetsdirektør					
Koordineringsgruppe	i				
Fagdirektør (systemeier)	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a/B	B
Andre fagdirektører	r		r	r	
IT-direktør			r	r	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	r	r		r	
Fakultetsdirektør	r			r	

Tabell 3: Ansvars- og myndighetskart – Initiering Nivå III-systemer

6.3.2: Innføring

Innføringsfasen vil være avhengig av valgt løsningsalternativ. Innføringsfasen omfatter alt arbeide fra en beslutning er fattet (i fase 1) til et system settes i operativ drift.

Hvert løsningsalternativ stiller spesifikke krav til organisering, ressurser, styring etc. og det må defineres tydelige prosesser for bl.a. følgende løsningsalternativer:

- Anskaffelse av nytt system
- Kjøp av tjenester fra andre
- Egenutvikling enten i form av videreutvikling eller nyutvikling

Uansett løsningsalternativ må det utformes en kravspesifikasjon til leveransen. Kravene vil variere etter oppgavens omfang, hvordan den skal løses, hvem som skal løse den og andre forhold, men det skal alltid være en kravspesifikasjon.

Gjennom anskaffelsesprosessen er det en rekke oppgaver av både organisatorisk, juridisk og teknisk karakter. Opplistingen under angir de viktigste oppgavene som må ivaretas.

- Datamodellering (tilpassing til UiOs overordnede datamodell)
- Budsjettering
- Bestillerrolle mot systemleverandør
- Prosjekteier for innføringsprosjekt
- Forhandlinger
- Avtaleinngåelse med systemleverandør og driftsleverandør
- Opplæring

Innføringsfasen organiseres gjerne som et prosjekt med støtte i et prosjektrammeverk, som er med på å etablere prosjektmandat, prosjektplan, budsjett etc. Et nøkkelpunkt her er å definere et tydelig prosjekteierskap med ansvar for bl.a.:

- Ressurser
- Godkjenning av leveranser
- Håndtering av avvik

Planverket for denne fasen skal alltid inkludere en testplan med opplegg for system- og funksjonstesting, brukertesting etc. Også på dette området er det utviklet metodikk og det eksisterer god praksis som bør kunne benyttes.

Ansvarskart for innføringsfasen for systemer på henholdsvis Nivå I, II og III fremgår av tabellene under:

Rolle:	Anbuds- prosess	Løsningsvalg	Spesifikasjon	Løsnings- beskrivelse, avtale	Prosjekt	Akseptanse
Universitetsdirektør		B		B	I	I
Koordineringsgruppe		T		T	I	I
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a	U/a/B	U/a	U/a	
Andre fagdirektører		r	r	R	I	
IT-direktør	r	r	u	u	I	R
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R				R
Fakultetsdirektør		r	r	R	I	

Tabell 4: Ansvars- og myndighetskart – Innføring Nivå I-systemer

Rolle:	Anbuds- prosess	Løsningsvalg	Spesifikasjon	Løsnings- beskrivelse, avtale	Prosjekt	Akseptanse
Universitetsdirektør		B		B	I	I
Koordineringsgruppe		T		T	I	I
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a	U/a/B
Andre fagdirektører		r	r	R	I	
IT-direktør	r	r	u	u	I	R
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R				R
Fakultetsdirektør		r	r		R	I

Tabell 5: Ansvars- og myndighetskart – Innføring Nivå II-systemer

Rolle:	Anbuds- prosess	Løsningsvalg	Spesifikasjon	Løsnings- beskrivelse, avtale	Prosjekt	Akseptanse
Universitetsdirektør						
Koordineringsgruppe				I	I	I
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a	U/a/B
Andre fagdirektører		r	r	R	I	
IT-direktør	r	r	u	u	I	R
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R				R
Fakultetsdirektør		r	r	R	I	

Tabell 6: Ansvars- og myndighetskart – Innføring Nivå III-systemer

6.3.3: Forvaltning og drift

Når et system er satt i drift endres de interne aktivitetene fra å være prosjektorientert til å bli forvaltningsorientert. De viktigste oppgavene som skal ivaretas dreier seg om:

- Drift, driftsregime etc.
- Endringshåndtering
- Brukerstøtte

Et viktig grunnlag for forvaltningen av det enkelte system er et langsiktig veikart (Se Kap. 4). Veikartet bør foreligge så snart et system settes i drift, og bør vedlikeholdes som en rullerende plan (veikart) med en horisont på minimum 5 år. Planen skal angi sannsynlig tidspunkt for fremtidige revisjoner, oppgraderinger, evalueringer og eventuelt nyanskaffelser. Planen bør revideres minimum en gang hvert år.

Det ligger i sakens natur at en slik plan vil være beheftet med usikkerhet. Dette gjelder særlig den delen av planen som ligger langt frem i tid. Likevel har en langtidsplan stor verdi fordi den tydeliggjør fremtidige veiskiller, og muliggjør en koordinert styring og prioritering av tiltak som må iverksettes. Ikke minst vil slike planer være viktig dersom man skal avveie oppgradering av et system opp mot mulig nyanskaffelser.

Hovedhensikten med overordnede veikart er rimeligvis at det skal være mulig å gjøre fornuftige valg mht. endringer og oppgraderinger av de enkelte systemer. Videre skal planene muliggjøre samordning og prioritering mellom de forskjellige systemene, og sist men ikke minst gir slike planer et uvurderlig grunnlag for både kort- og langtidsbudsjettering.

En viktig forvaltningsoppgave består i å ivareta brukerkontakt. Dette behovet vil sannsynligvis bli stadig viktigere fordi mange av UiOs systemer får stadige større grupper av brukere som sitter langt borte fra sentraladministrasjonen. Brukerkontakten kan ivaretas på forskjellige måter. Det viktige er ikke hvordan den ivaretas, men at den håndteres på en måte som sikrer kvalifiserte tilbakemeldinger på systemets sterke og svake sider.

I hele systemets levetid må man ivareta leverandørkontakt. Dette gjelder i forhold til alle leverandører / aktører som ivaretar oppgaver etter bestilling (eller delegering). De to viktigste leverandørene er system- og driftsleverandør. Hvordan slik kontakt skal utøves og hvor hyppig leverandørkontakten skal være vil måtte variere fra system til system og i forhold til hvilken fase av et systems levetid man befinner seg.

Forholdet til leverandørene styres gjennom avtaler. Disse må følges opp og forvaltes. Oppfølgingen innebærer primært å følge opp at avtalens parter følger opp sine forpliktelser, men også håndtering av konfliktsituasjoner, sanksjoner og eventuelle rettstvister.

Ansvarskart for forvaltnings- og driftsfasen for systemer på henholdsvis Nivå I, II og III fremgår av tabellene under:

Rolle:	Oppstart, inkl. SLA	Veikart	Endrings- håndtering, budsjettering	Oppfølging av leverandør	Bruker- kontakt
Universitetsdirektør		B	B		
Koordineringsgruppe	T	T	T		
Fagdirektør (systemeier)	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a	U/a
Andre fagdirektører					
IT-direktør		u			u
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R	R	r	
Fakultetsdirektør	R	r			

Tabell 7: Ansvars- og myndighetskart – Forvaltning og drift Nivå I-systemer

Rolle:	Oppstart, inkl. SLA	Veikart	Endrings- håndtering, budsjettering	Oppfølging av leverandør	Bruker- kontakt
Universitetsdirektør		I	B		
Koordineringsgruppe		T	T		
Fagdirektør (systemeier)	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a	U/a
Andre fagdirektører					
IT-direktør		u			u
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R	R	R	r	
Fakultetsdirektør	R	r			

Tabell 8: Ansvars- og myndighetskart – Forvaltning og drift Nivå II-systemer

Rolle:	Oppstart, inkl. SLA	Veikart	Endrings- håndtering, budsjettering	Oppfølging av leverandør	Bruker- kontakt
Universitetsdirektør		i	i		
Koordineringsgruppe		T	i		
Fagdirektør (systemeier)	U/a/B	U/a/B	U/a/B	U/a	U/a
Andre fagdirektører					
IT-direktør		u			u
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	r	r	R	r	
Fakultetsdirektør					

Tabell 9: Ansvars- og myndighetskart – Forvaltning og drift Nivå III-systemer

6.3.4: Avvikling

Avviklingsfasen kan synes uviktig når man skal etablere et forvaltningsregime for IT-systemer. Fasen inneholder imidlertid en del viktige oppgaver. Det kanskje viktigste aspektet med å definere denne fasen er at man på overordnet nivå fokuserer på at systemer før eller senere skal fases ut. Det er et problem i mange organisasjoner at systemer forblir operative ut fra misforståttes makelighetshensyn. Avviklingsfasen har også en annen viktig funksjon i den forstand at den ofte peker frem mot en ny initieringsfase. Ansvarskart for avviklingsfasen for systemer på henholdsvis Nivå I, II og III fremgår av tabellene under:

Rolle:	Utredning	Interessent-analyse	Kost-/nytte-analyse	Beslutning
Universitetsdirektør				B
Koordineringsgruppe			T	T
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a	U/a	
Andre fagdirektører	r			
IT-direktør	r		R	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R		R	
Fakultetsdirektør				

Tabell 10: Ansvars- og myndighetskart – Avvikling Nivå I-systemer

Rolle:	Utredning	Interessent-analyse	Kost-/nytte-analyse	Beslutning
Universitetsdirektør				B
Koordineringsgruppe			T	T
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a	U/a	a
Andre fagdirektører				
IT-direktør	r		R	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	R		R	
Fakultetsdirektør	r		r	

Tabell 11: Ansvars- og myndighetskart – Avvikling Nivå II-systemer

Rolle:	Utredning	Interessent-analyse	Kost-/nytte-analyse	Beslutning
Universitetsdirektør				
Koordineringsgruppe			T	T
Fagdirektør (systemeier)	U/a	U/a	U/a	B
Andre fagdirektører				
IT-direktør	r		R	
Rådgivingsfunksjon/sekretariat	r		R	
Fakultetsdirektør				

Tabell 12: Ansvars- og myndighetskart – Avvikling Nivå III-systemer

7: Oppsummering

Dette notatet representerer Plangruppens første konkrete forslag til endring av forvaltningsregimet for de administrative IT-systemene ved Universitetet i Oslo. Notatet legges frem for Universitetets styre til beslutning 27. januar 2012. Plangruppen vil presentere mer detaljerte planer og konsepter som skal bygge opp under det nye forvaltningsregimet. I første omgang vil gruppen bistå med utarbeidelse av det første overordnede veikartet. Veikartet forventes å foreligge innen 1. april 2012.

Modellen som er foreslått i dette dokumentet bør evalueres og sammenholdes med forslag fra "IHR - Plangruppen for roller og ansvar administrative nivåer" så snart dette foreligger. Modellen bør videre evalueres etter at den har vært i drift en gitt periode, f.eks. etter 2 år.