UiO : Universitetet i Oslo
Enhet for intern revisjon

REVISJONSRAPPORT

Evaluering og læring – beredskap og drift under pandemien

Endelig rapport distribuert til:
Rektor
Universitetsdirektør
Fungerende leder EHMSB

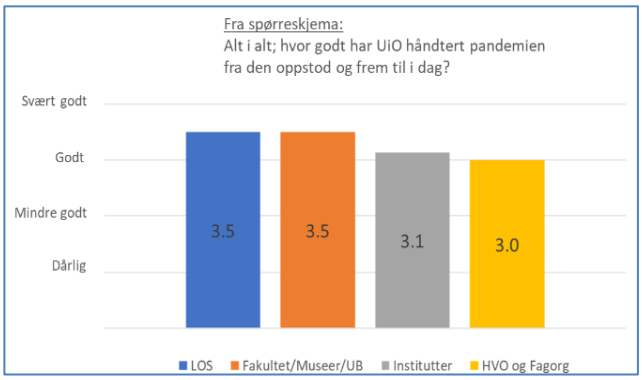
Kopi:
Dekaner, fakultetsdirektører, museumsdirektører, biblioteksdirektør, senterledere, hovedverneombud, avdelingsdirektører LOS

Gjennomført av Enhet for intern revisjon (EIR):
Cecilie Thorberg
Morten Opsal
Jørgen Bock

Blindern, 1.09.2021

SAMMENDRAG

Formålet med revisjonen har vært å finne læringspunkter ved organisasjonens forebyggende beredskapsarbeid, krisehåndtering og drift i unntakstilstand. Et viktig element har vært evaluering fra ulike nivåer, innhentet gjennom en spørreundersøkelse[1].



«En kollektiv prestasjon, der universitetssamfunnet har reist seg sammen.»

«Dugnadsånd og omstillingsevne- og vilje.»

Hovedkonklusjon: Universitetet har klart seg godt gjennom pandemien, takket være stort engasjement, god samhandling og ekstraordinær innsats fra hele UiO.

Forebyggende beredskapsarbeid

UiO har en sentral beredskapsplan som danner grunnlag for de lokale beredskapsplanene. Planverket dekker viktige områder, men oppleves tungvint og ikke alltid hensiktsmessig. Sentral beredskapsledelse (SBL), ved universitetsdirektør, er UiOs øverste ledelse i en beredskapssituasjon. Det bør derfor vurderes om rektor skal inngå i SBL. Sentrene under universitetsstyret har delvis falt utenfor beredskapsplanverket.

Det har over tid vært bygget opp og videreutviklet beredskap med jevnlige øvelser på UiO. De som har deltatt på øvelser er fornøyd, men det savnes mer scenariotenkning med øvelser tilpasset enhetenes profil. Da pandemien nærmet seg ble det iverksatt konkrete tiltak som opprettelse av pandemigrupper, scenariotenkning og oppdatering av kontinuitetsplaner for pandemi.

UiOs kjernevirksomhet utøves etter nærhetsprinsippet på laveste nivå, og hendelser skal håndteres deretter. Dersom dette skal fungere i praksis bør instituttene i større grad involveres i planarbeid og øvelser.

Beredskapsledelse i praksis

Roller og ansvar under pandemien har i det store fungert godt, men:

- det har vært ulik praksis på hvem som har deltatt i beredskapsledelsen på de ulike enhetene, og dette førte til usikkerhet og diskusjoner i noen miljøer
- det var uklart når man gikk fra beredskapsledelse tilbake til linjeledelse
- det har vært uklarheter/uenigheter om beslutninger skulle tas sentralt eller lokalt
- det har vært diskusjoner om informasjon og kommunikasjon skulle gå i linje eller direkte fra ledelsen til ansatte og studenter

[1] Grafer og sitater i blå bobler er hentet fra spørreundersøkelsen.

CIM som verktøy i beredskapsarbeid

CIM er UiOs verktøy for beredskapsarbeid. Beredskapsplaner ligger her, og systemet har under pandemien blitt brukt til loggføring av hendelser og møtereferat. Brukergrensesnittet oppleves som tungvint. Revisjonen viser at loggene ikke er fullstendige. CIM er ikke et godkjent arkivsystem og arkivverdige dokumenter bør flyttes over i ephorte.

Opprettholdelse av UiOs virksomhet

- UiOs undervisning ble lagt om til digital undervisning på rekordtid.
- Enkelte forskningsprosjekter er forsinket, og kostnader er økt på grunn av forlengelser av stipendiater og postdoktorer. Dette skyldes hovedsakelig manglende muligheter for datainnsamling, dels reiserestriksjoner, og at undervisning har blitt prioritert der det har vært ressurskonflikt.
- I tillegg til opprettholdelse av egen virksomhet, har Odontologisk fakultet (OD) hatt akuttbehandling for Helse Sør-Øst, og Medisinsk fakultet (MED)har stilt personell tilgjengelig for Oslo Universitetssykehus.
- Museene og bibliotekene har hatt store utfordringer knyttet til pålagt stenging. Samtidig har pandemien vært en katalysator for digital formidling. Mange miljøer har opplevd stor etterspørsel etter fagpersoner fra medier og myndigheter både i analysesammenheng og formidlingssammenheng.
- USIT har levert UiOs største digitale løft gjennom tidene, på kortere tid enn mange har kunne se for seg var mulig. Behov for digital støtte er imidlertid fortsatt stort i enkelte miljøer.
- Administrative tjenester har fungert godt, men langsiktige utviklingsoppgaver har blitt skadelidende.
- Nedstengning og delvis åpning av UiOs bygninger bød på utfordringer i starten, men har etter hvert fungert bra.
- Mange ansatte har hatt betydelige arbeidsbelastninger, og Studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHoT) viser at pandemien har rammet studentene hardt.

Anbefaling

Universitetsdirektør og EHMSB vurderer rapporten og forslagene til tiltak i samarbeid med fakultetene, foreslår eventuelt andre tiltak, og følger opp gjennomføring i en handlingsplan.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG 2
0. Bakgrunn og formål med revisjonen 5
1. Beredskap UiO 6
1.1 Beredskapsplaner og -øvelser 6
1.2 Beredskapsledelse i praksis 8
1.3 CIM som verktøy i beredskapsarbeid 12
2. Opprettholdelse av UiOs virksomhet 13
3. Vedlegg 1: Sammendrag kommentarer spørreundersøkelsen 16
3.1 Beredskapsplaner og -øvelser 16
3.2 Beredskapsledelse i praksis 17
3.3 Opprettholdelse av UiOs virksomhet 19
4. Om revisjonsrapporten 22

0. BAKGRUNN OG FORMÅL MED REVISJONEN

Bakgrunn
12.mars 2020 innførte regjeringen de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Dette innebar at universiteter og høyskoler skulle stenge. Universitetsdirektør og Enhet for helse, miljø, sikkerhet og beredskap (EHMSB) ønsket en gjennomgang av beredskapshåndteringen i denne perioden og oppdraget ble inkludert i revisjonsplanen for 2021.

Formål
Formålet med revisjonen er å finne læringspunkter ved organisasjonens krisehåndtering og drift i en unntakstilstand. Revisjonen vil se på UiOs respons på tiltakene som ble iverksatt fra regjeringen, og identifisere styrker og svakheter ved UiOs beredskap og egne igangsatte tiltak.

Risikoer/problemstillinger
- Ikke gode nok beredskapsplaner
- Mangelfull opplæring og trening i beredskapsarbeid
- Ikke god nok samhandling og kommunikasjon
- Negativ påvirkning på medarbeidere, studenter, prosesser og andre ressurser
- Ikke gode nok IT systemer og verktøy

Revisjonskriterier
4.1 Forebyggende
- UiO har gode beredskapsplaner
- UiO har tydelig fordeling av roller og ansvar i, og mellom enheter
- UiO har gitt god opplæring og trening i beredskapsarbeid

4.2 Krisehåndtering
- UiO var tilstrekkelig forberedte
- Beredskapsledelse (SBL, LBL[2]) ble satt til riktig tid
- Beredskapsledelse (SBL, LBL) fungerte godt og hadde god samhandling og kommunikasjon
- Det var klar rolle- og ansvarsfordeling
- Ansatte og studenter fikk relevant informasjonen, og til riktig tid

4.3 Drift i unntakstilstand
- Beredskaps- og kontinuitetsplaner var til nytte ved videreføring av driften
- Det har vært god kommunikasjon i og mellom enhetene
- Enhetene har hatt god ledelse og organisering for å gjennomføre nødvendige tiltak for å kunne videreføre driften.
- Enhetene har hatt tilstrekkelig grunnlag (informasjon, ressurser, systemer o.l.) til drift i unntakstilstand.
- Igangsatte tiltak har blitt utviklet og vurdert mht. konsekvenser og hensiktsmessighet

Metode/avgrensninger/omfang
EIR har samlet inn informasjon gjennom intervjuer og dokumentgjennomgang. Denne informasjonen og innspill fra referansegruppen fra fakultetene har dannet grunnlag for en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen hadde som formål å innhente informasjon fra ulike deler og nivåer på UiO, samt å danne grunnlag for egenevaluering for enhetene. Nettskjema ble sendt til avdelinger i LOS, fakulteter, museer, universitetsbibliotek, sentre under universitetsstyret, institutter, vernetjenesten og tillitsvalgte. Resultater er drøftet i fakultetsdirektørnettverket, dekanmøte og universitetsdirektørens ledermøte.

[2] Sentral beredskapsledelse og lokal beredskapsledelse

1. BEREDSKAP UIO

1.1 Beredskapsplaner og -øvelser

«Kontinuitetsplan førte til bevisstgjøring på prioriteringer og sårbarhet i bemanningen.

Sentrale og lokale beredskapsplaner
Formålet med UiOs beredskapsplaner er å sikre at alle som har roller i håndtering av krise- og beredskapssituasjoner er kjent med sitt ansvar, sine oppgaver og hvordan grensesnittene mellom de ulike rollene fungerer.

Den sentrale planen ligger i IT-systemet CIM og omhandler kriser, hendelser og avvik generelt, og brann og skoleskyting spesielt. Organisering, roller, ansvar og øvelser er definert. I tillegg fremkommer telefon til nødetatene og vakt og alarmsentralen på UiO (VAS), men ikke kontaktinformasjon til ledelsen. EHMSB[3] ønsker å oppdatere og videreutvikle planverket slik at det er bedre tilpasset universitetet.

Ved alle større hendelser er den sentrale beredskapsledelsen (SBL) øverste strategiske ledelse ved UiO, som skal sørge for enhetlig og samordnet beredskap. Universitetsdirektør er leder av SBL, og har fullmakter til å bruke alle ressurser som er nødvendig ut fra vurdering av situasjonen. Rektor har ingen rolle i SBL utover å bli holdt orientert.

Beredskapsplanen har 4 prinsipper for krisehåndtering (se boks til høyre), og det fremkommer av ansvars- og likhetsprinsippene at ansvar og organisering i en krisesituasjon skal fungere mest mulig likt en normalsituasjon.

UiOs beredskapsplan har 4 prinsipper for krisehåndtering:

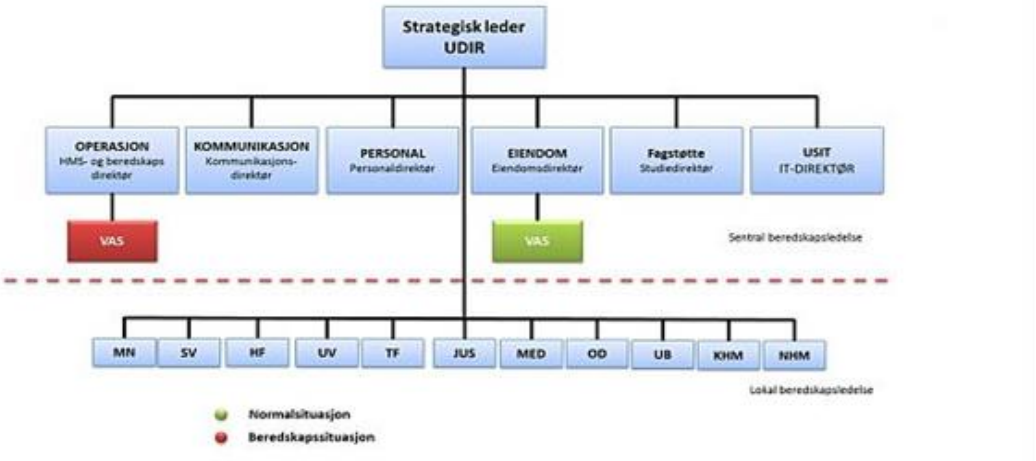
Ansvarsprinsippet innebærer at den som har et ansvar i en normalsituasjon også har ansvar ved ekstraordinære hendelser.

Likhetsprinsippet innebærer at den organisasjonen man operer med i beredskap skal være mest mulig lik den organisasjonen man har til daglig.

Nærhetsprinsippet innebærer at hendelser skal håndteres på et lavest mulig effektivt nivå.

Samvirkeprinsippet innebærer at virksomheten har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehandtering.

VAS skal underlegges den operative enheten som ledes av EHMSB. Det vil si at EHMSB, og ikke Eiendomsavdelingen (EA), leder VAS i en beredskapssituasjon.



I henhold til planen skal det, basert på ROS[4], lages lokale beredskapsplaner ved alle fakultet, museer og universitetsbiblioteket (UB). Institutter/sentre/avdelinger oppfordres til å lage egne beredskapsplaner der dette anses formålstjenlig. Alle fakultet, museer og UB har beredskapsplaner, men ikke alle planene er oppdatert. Sentrene under universitetsstyret har

[3] Enhet for helse, miljø, sikkerhet og beredskap
[4] Risiko og sårbarhetsanalyse

ikke beredskapsplaner. De lokale beredskapsplanene har den samme struktur som den sentrale planen, men har i tillegg 11 rollekort og mulighet for å legge til tiltakskort[5]. Det varierer hvordan disse er tatt i bruk, og de oppleves ikke hensiktsmessige.

Beredskapsøvelser, kontinuitetsplaner og scenarier

Det har over tid vært bygget opp og videreutviklet beredskap med jevnlige øvelser. EHMSB har tilbudt årlige øvelser, og ønsker mer fokus på dette fra fakultetene. Enheten har også lagt ut opplæringsvideoer på YouTube. Beredskapsøvelsene har stort sett engasjert ledelse i LOS[6] og fakulteter. Institutter og første linjen har i mindre grad vært involvert[7].

I slutten av januar 2020 ble det nedsatt en pandemigruppe som fulgte utviklingen av koronaviruset, og EHMSB tok initiativ til å oppdatere kontinuitetsplanene for pandemi. Selv om scenariet med 40% sykefravær ikke traff, var kontinuitetsplanen for mange en bevisstgjøring på viktigste prosesser, på sårbarhet i bemanningen og hvilke prioriteringer som evt. må gjøres. EHMSB ba om få returnert utfylt skjema for å få sentral oversikt, men ikke alle enheter leverte.

Ledelsen på noen enheter tok initiativ til å tenke ulike scenarioer da pandemien nærmet seg og dekaner ble involvert i det sentrale arbeidet.

Vurdering EIR

Planverket dekker viktige områder, men oppleves tungvint. Beredskapsplanene bør være enkle i bruk og oppdaterte. De 4 prinsippene for krisehåndtering er retningsgivende, og det bør være fokus på hva man spesielt må være oppmerksom på utover normalsituasjonen. Det bør vurderes om og hvordan man skal bruke rollekort fremover.

Kontaktinformasjon til toppledelse, og viktigste eksterne ressurser (bortsett fra nødetatene), samt oppmøte/beredskapsrom, dersom ikke annet avtales, fremkommer ikke av planen, noe som etter vår mening ville vært naturlig.

Det bør tydeliggjøres hvilken rolle både rektor og UiOs styre har når SBL beskrives som øverste ledelse ved UiO når SBL er satt. VAS er sentral i de fleste krisesituasjoner, og det vil være naturlig at EHMSB har tettere samarbeid med VAS i en del situasjoner. Likevel mener vi det er unaturlig at EHMSB skal overta ledelse av VAS i en beredskapssituasjon, jfr. ansvarsprinsippet og også at Eiendomsdirektør er deltager i SBL.

Sentre under universitetsstyret har til dels falt utenfor beredskapsplanverket, og deres rolle og ansvar bør tydeliggjøres. En årsak til at sentre ikke er inkludert, er at de ikke er i linjen til universitetsdirektør og EHMSB. Etter vår mening er det naturlig at EHMSB også bistår sentrene.

UiOs kjernevirksomhet utøves etter nærhetsprinsippet på «laveste nivå», og hendelser skal håndteres deretter. Dersom dette skal fungere i praksis bør fakultetene i større grad involvere instituttene i planarbeid og øvelser.

Det er viktig at alle enheter etterlever forespørsler (kontinuitetsplaner) fra EHMSB, ellers mister ansvarlig ledelse oversikt. Konsekvensen kan være at beslutninger og tiltak ikke er tilpasset situasjonen, og at kommunikasjon internt og eksternt blir mangelfull. Samtidig oppfatter vi det slik at innsendt materiale ikke ble systematisert hos EHMSB.

[5] Tiltakskort er støtteverktøy som hjelper rollene i en beredskapsorganisasjon å gjennomføre nødvendige tiltak i riktig rekkefølge. Hensikten er å sikre at alle nødvendige tiltak utføres uansett hva slags type hendelse man står overfor. Hver funksjon i beredskapsorganisasjonen har sitt kort der vedkommendes oppgaver er listet opp.

[6] Ledelse og støtteenheter ved UiO

[7] Spørreundersøkelse vedlegg 1

Kontinuitetsplaner som angir kritiske prosesser, ressurser, verdier, avhengigheter til andre tjenester mm. bør utarbeides og jevnlig oppdateres uavhengig av hvilke hendelser som inntreffer.

Anbefalte tiltak

- *Beredskapsplanene videreutvikles til å bli så enkle og brukervennlige som mulig, og hensyntar punktene i denne rapporten.*
    - *For sentral beredskapsplan bør spesielt rektors rolle, kontaktinformasjon, VAS sin organisering i en beredskapssituasjon og sentrenes rolle vurderes.*
    - *For lokale beredskapsplaner bør i tillegg malverket for rollekort evalueres i samarbeid med fakultetene.*
- *Videreutvikle beredskapsøvelser tilpasset enhetenes profil. Det bør foreligge gode oversikter over scenarioer man har tenkt på og øvd på.*
    - *Fakultetene inkluderer instituttnivå i planlegging, øvelser og scenariotenkning.*
- *Utarbeide kontinuitetsplaner uavhengig av spesifisert hendelse.*
- *Kontinuitetsplaner bør ligge i CIM slik at også andre utenfor EHMSB kan få tak i disse ved behov.*

1.2 Beredskapsledelse i praksis

«Når kriser rammer, trenger ledere først og fremst trygghet. Vi bør derfor i størst mulig grad bruke den organisasjonen som allerede er kjent og etablert og ikke opprette flere ad hoc strukturer enn strengt nødvendig.»

Både OD og MED opprettet tidlig smittevernutvalg og nettsider for korona. LOS etablerte pandemigruppe i januar og kontinuitetsplaner og scenarioer ble diskutert før nedstengningen 12.mars. SBL ble satt 2. mars 2020, og LBL for fakulteter, museer og UB ble satt mellom 2. og 12.mars. EA og USIT[8] satte også lokal beredskap. Mange møter ble gjennomført med fysisk oppmøte også etter 12. mars. Overgangen fra forberedende arbeid til beredskapsledelse og deretter til linjeledelse i unntakstilstand fremstår glidende.



Da SBL avsluttet formell krisehåndtering, ble det opprettet et tverrfaglig smittevernsutvalg, etter modell fra OD/MED, som kunne videreføre SBLs rolle som kontaktpunkt for smittevernfaglige henvendelser. Utvalgets mandat var/(er) å gi UiOs ledere råd og foreslå tiltak i tråd med myndighetenes anbefalinger for å hindre smittespredning ved UiO. Tiltaket ble svært godt tatt imot.

Per juni 2021 er UiO fortsatt ikke i normal drift. Det har under pandemien ikke vært tydelig kommunisert når SBL ble avsluttet og når ordinær linjeledelse tok over.

Roller, ansvar og organisering

Rektor har vært tett koblet til SBL, enten ved tilstedeværelse på møtene, eller ved tett kontakt før og/eller etter møtene. Rektor fikk også oppgaven med å holde dialog med dekanene om tolkning av retningslinjer fra regjeringen.

Beslutninger er tatt både sentralt og lokalt. Den første beslutningen da SBL ble satt, ble tatt sentralt og gjaldt nedstenging av universitetet. Etter hvert som UiO, i likhet med resten av

[8] Universitetets senter for informasjonsteknologi

samfunnet, fikk erfaringer med pandemien, ble beslutninger og informasjon mer systematisert og delegert for å passe lokale enheters behov.

Enkelte mener beslutningsprosessene ikke alltid har vært tydelig nok, ikke tilstrekkelig forankret og noen ganger ble informasjon om beslutninger formidlet for sent.

Hvem som har vært deltagere i beredskapsledelsen har variert. For SBL var det universitetsdirektørens ledergruppe i tillegg til verneombud og sikkerhets- og beredskapsrådgiver, men sammensetningen har ikke vært fast, for eksempel deltok studentrepresentant og BHT i enkelte møter.

Når det gjelder LBL var det øverste leder på lokal enhet som utpekte sin beredskapsstab. Det har vært stor variasjon mellom enhetene lokalt på hvor mange og hvilke roller som har blitt innkalt til beredskapsmøter, og det har vært noen uenigheter om deltagelse underveis.

Informasjon og kommunikasjon
Det har vært brukt mange informasjonskanaler.

I startfasen av pandemien ble mye informasjon gitt fra universitetsledelsen til hele organisasjonen, men etter påsken 2020 skulle informasjon gå via fakultetsnivået, etter ønske fra fakultetene.

Informasjon og kommunikasjon opplevdes ikke som godt koordinert i starten, men spørreundersøkelsen viser at dette raskt ble bedre. Det rapporteres om at de ulike kommunikasjonsformene fra ulike avsendere som har vært brukt, som e-poster, vedlegg og lenker, gjorde det krevende å holde oversikt for mottaker. Koronanettsiden i regi av Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt (AKS) ble derfor godt tatt imot og utviklet seg stadig til det bedre. Det ble også brukt sosiale medier til å formidle budskap om hygiene, avstand og andre praktiske råd.

Sentrene under universitetsstyret ble ikke alltid inkludert i alle relevante kommunikasjonsstrømmer. Dette gjelder både i beredskaps- og normalsituasjon.

Arbeidsbelastning
Arbeidsbelastningen på flere ledere og medarbeidere har vært betydelig. Det er ikke oppnevnt stedfortredere for medlemmene i SBL, og heller ikke systematiserte rulleringsplaner for den enkelte rolle hvis en krise strekker seg over tid og arbeidsbelastning på enkelte blir stor.

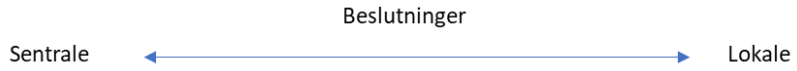
Vurdering EIR

Roller, ansvar og organisering
Beredskapsledelsen har fungert godt. Beredskapsøvelsene og beredskapshendelser de senere årene gjorde at de fleste var trygge i sine roller, selv om disse ikke gjenspeilet rollekortene i CIM. Ledergruppene har vært lett tilgjengelige. Også BHT og EHMSB har vært svært tilgjengelige for råd og andre henvendelser.

Avslutningen av SBL kunne vært tydeligere kommunisert, selv om vi ikke har fanget opp at dette har ført til problemer. Det har også vært ulikt når de lokale beredskapsledelsene ble avviklet. Årsaken til ulik og uklar overgang fra beredskapsledelse til ordinær ledelse kan være den langvarige beredskapssituasjonen som gradvis har glidd over til drift i unntakstilstand.

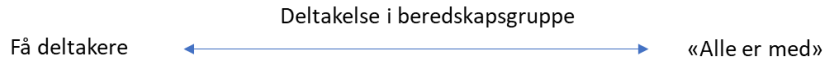
En del beredskapsmøter som ble holdt fysisk 12.mars og senere, burde vært unngått da det kunne ha ført til smittespredning i ledelsen.

Det har vært ekstra utfordrende at eksterne rammebetingelser og retningslinjer har vært i stadig endring, dels uklare og komplekse.



Uklarhet om beslutninger og hvem som skal utføre den, har ført til enkelte forsinkelser, misforståelser og merarbeid. På den ene siden ønskes raske, sentrale beslutninger som sikrer likebehandling. Samtidig har sentrale beslutninger blitt kritisert for å ha vært Blindern-fokuserte, kun tilpasset de som sitter på kontor og «normalstudenten», samt at de bryter med nærhetsmodellen og enhetenes autonomi. Der beslutningene har vært desentrale, argumenteres det med at det fort kan oppstå usikkerhet og misnøye når enhetene har ulik tolkning og ulike regler for samme ansattgrupper. Dette kan f.eks. gjelde tilgang til bygg og utstyr til hjemmekontor, hvor sistnevnte også kan være avhengig av enhetens økonomi.
Til tross for diskusjoner og noe usikkerhet om dette, mener vi at beslutningsprosessene under krisehåndteringen og drift i unntakstilstand har fungert tilfredsstillende.

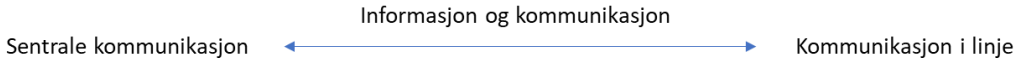
At kriseledelsen er ulik linjeledelsen er først og fremst en utfordring der det er avvik i strukturene over lengre tid, ved at ordinære beslutninger og informasjonskanaler overstyres. Det er fordeler og ulemper med hvilken sammensetning man velger og om det er små og store beredskapsgrupper.



En mindre beredskapsgruppe som avviker fra normal ledelse må i større grad sikre gode rutiner for at involvering, beslutninger og kommunikasjonsprosesser ivaretar alle behov. Dersom for eksempel ikke student- og ansattrepresentanter eller instituttledere deltar i beredskapsmøtene, kan de heller ikke påvirke beslutninger som skal ivareta deres interesser. Dersom svært mange roller og interessenter skal være med i møtene, kan det bli vanskeligere å ta raske beslutninger, som i krisesituasjoner ofte er nødvendig.

Deltagelse i beredskaps- og linjeledelse har i unntakssituasjonen stort sett fungert tilfredsstillende, både på nivå 1 (SBL) og nivå 2 (LBL), selv om enkelte rapporterte om tilfeller av mangelfull forankring av informasjon eller deltagelse.

<u>Informasjon og kommunikasjon</u>
Totalt sett har informasjon og kommunikasjon fungert godt. I diskusjonen om informasjon skal gis sentralt eller via linjen, møter man de samme dilemmaene som ved beslutningsprosesser, der tilbakemeldingene fra enheter var ulik.



I de fleste tilfeller ønskes det kommunikasjon i linje, fordi informasjon ofte må tilpasses enhetene. Samtidig viser innspillene at det er stor risiko for at informasjonen ikke når ut til alle eller at budskapet på veien tolkes ulikt.

Koronanettsiden ble godt tatt imot. En slik side er uvurderlig når det er så mye informasjon fra mange aktører i mange kanaler.

I tillegg til skriftlig informasjon mener vi det kunne ha vært nyttig med digitale allmøter for hele eller deler av UiO, også for å styrke fellesskap og miljø.

I situasjonen med hjemmekontor har referanse til fasttelefonnummer som eneste synlige kontaktpunkt til medarbeidere åpenbare svakheter, når man ikke har satt over telefon til mobil.

Arbeidsbelastning
Arbeidsbelastning på mange medarbeidere har vært svært høy. UiO har lagt ordinære rutiner med nestleder til grunn dersom fravær oppstår hos leder. Det bør vurderes om mer formalisert rulleringsplan med stedfortredere bør opprettes for å forebygge frafall og sikre at ledere og andre ressurser er uthvilt under kriseledelse.

Anbefalte tiltak

- *Tydeliggjøre grenseoppgang mellom normalsituasjon og beredskapssituasjon og hvordan dette påvirker roller, ansvar, og deltakelse.*
- *Sikre at sentre under universitetsstyret alltid er inkludert i relevante kommunikasjonsstrømmer (gjelder også utenom krise).*
- *Vurdere om man skal definere flere potensielle møteformer og -steder, gitt ulike scenarioer for krise.*
- *Vurdere en intern nettside med kontinuerlig oppdatering av ansvar, oppgavefordeling og aksjonspunkter.*

1.3 CIM som verktøy i beredskapsarbeid

«CIM er et godt verktøy til å melde inn HMS-avvik og få tilgang på referater etc., men hadde ingen nevneverdig nytte for koronahåndteringen vår.» (Instituttnivå)

CIM ble brukt lokalt og sentralt for loggføring av hendelser og møtereferater. Brukergrensesnittet oppleves tungvint, og mange mener det ikke er et godt verktøy for krisehåndtering. CIM vil være reserveløsning for å nå ut til ansatte dersom andre systemer er nede. Ansattes kontaktinformasjon lastes inn i CIM 4 ganger i døgnet og systemet er dermed til enhver tid oppdatert. CIM vil også gi UiO direkte kontakt med kommunen i akutte situasjoner. CIM har ikke funksjonalitet for å varsle studenter.

For å nå ut til studenter ble e-post, Mine studier, Canvas og Felles studentsystem (FS) benyttet. Fakulteter har meldt om utfordringer med å sende sms via FS til studenter. Skulle FS være nede angir ikke beredskapsplanen hvordan studenter skal nås, men det er gitt innspill på at UiO kan sette opp eget domene på nettet, opprette facebookgrupper, TEAMS mm. Dersom det pågår akutte hendelser på et geografisk område vil man kunne bruke Oslo kommune til å sende SMS til alle telefoner som befinner seg i et gitt område.

Det rapporteres om at CIM fungerte bra som loggførings- og arkivsystem for møter og beslutninger i SBL og LBL, men kun få personer har i praksis hatt tilgang - særlig fordi brukerterskelen er høy. Imidlertid har ikke alle vært kjent med at denne informasjonen lå i CIM, mens andre har hatt nytte av å finne informasjon fra SBL eller fra andre LBL her. Det er ulikt hvor mye og hvilken informasjon enhetene har lagt inn. Møtereferatene fra SBL har ikke til enhver tid vært oppdatert i CIM, og dette skyldes uklarheter på hvem som skulle ha godkjent referatene. EHMSB mener det er uheldig at de selv både skriver og godkjenner referater. EIR sin gjennomgang viser også at ikke alle utgående eposter og informasjon fra universitetsdirektør til enhetene har vært loggført. Her har det også vært usikkerhet mht. hvem som har ansvaret, men avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt (AKS) har tatt på seg oppgaven. Enkelte logger i CIM inneholder også lenker til nettsider som ikke eksisterer lenger. Vi har ikke fått opplyst at møtereferat og informasjon og kommunikasjon til enhetene er arkivert andre steder. EIR registrerer også at flere hendelser i CIM har samme navn, og at inkonsekvent navngivning gjør det vanskeligere å søke opp det man leter etter. Dette gjelder også emner i loggene.

Vurdering EIR

Det er uheldig at loggene ikke er fullstendige, særlig når det er behov for raskt å finne beslutninger og presis informasjonen. Revisjonen viser også at navngivning av hendelser og emner i loggen kunne vært bedre systematisert slik at man lettere finner frem.

CIM er ikke et godkjent arkivsystem. EIR mener man må vurdere hva som er arkivverdig/-pliktig dokumentasjon og legge dette inn i ephorte.

Anbefalte tiltak

- *Evaluere hvordan CIM skal brukes, inklusive hvordan CIM optimalt kunne ha blitt brukt i denne pandemien og hva man kunne ha brukt andre verktøy til.*
- *Utvikle enkle retningslinjer for bruk av CIM, f.eks. titler på hendelser i CIM, emner i loggføringen (ikke bare for denne pandemien) og hvordan nettsider kan legges inn uten at man mister historikken når ny url tas i bruk.*
- *Plan for å nå ut til studenter dersom FS ikke er tilgjengelig.*
- *Sikre at arkivverdig og -pliktig dokumentasjon legges i ephorte.*

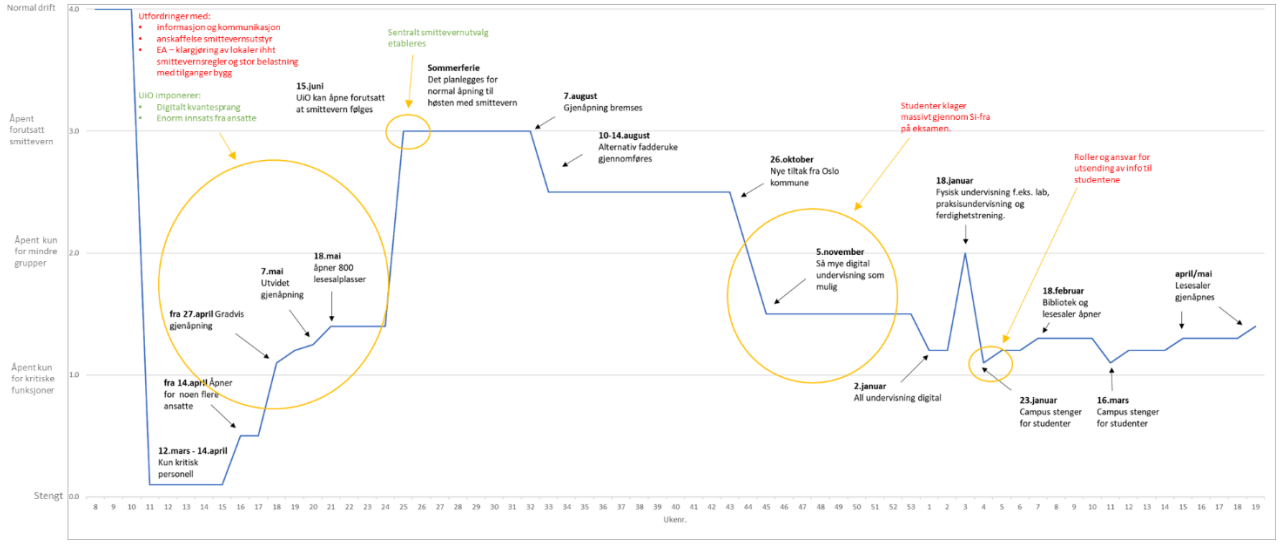
2. OPPRETTHOLDELSE AV UIOS VIRKSOMHET

I en krise er UiOs oppgave å gjennomføre tiltak som reduserer skadevirkninger for institusjonen, og sikre at kritiske funksjoner og oppgaver blir opprettholdt og ivaretatt. Pandemien og nedstengingen 12. mars førte til stor mobilisering og omstilling på alle nivåer, og det ble lagt ned en betydelig ekstrainnsats, omtalt som en kollektiv prestasjon, der også studentene har bidratt. Mange ledere, ansatte, BHT og spesielt EHMSB har vært tilgjengelige nesten til enhver tid.

«EHMSB har vært tilgjengelig 24/7.»

Odontologisk fakultet (OD) og Medisinsk fakultet (MED) har hatt noen andre roller og utfordringer enn resten av UiO. OD har hatt akuttbehandling for Helse Sør-Øst, og MED stilte personell tilgjengelig for Oslo Universitetssykehus.

I figuren illustreres uforutsigbarheten som alle har måttet forholde seg til i perioden mars 2020-mai 2021. Det var reelt sett langt flere svingninger enn det som vises i grafen.



Nedenfor oppsummeres tilbakemeldingene på de 6 områdene som var definert i spørreskjema sendt til enheter mars 2021. Flere detaljer for de ulike områdene finnes i vedlegget til rapporten.

<u>Undervisning</u>

«Fantastisk innsats fra undervisningsledere, studieadm og undervisere.»

Digital undervisning var ved enkelte enheter oppe allerede 13.mars, mens andre brukte noen uker på å omstille seg. UiO har levert et digitalt tilbud av forelesningene, som gir nye muligheter. LINK mener man burde benytte omleggingen til digital undervisning ytterligere for å utvikle og styrke utdanningskvalitet. Innsatsen og arbeidsbelastningen har vært svært stor for de ansatte knyttet til undervisningsaktivitet. Det har vært varierende kvalitet på undervisningstilbudene. UiO har kommet godt ut av det med økt studiepoengproduksjon, mens studentene ifølge siste SHOT-undersøkelse sliter med den psykiske helsen.

<u>Forskning</u>

«Nedprioritert pga undervisning»

Det er store forskjeller på hvor godt forskningen har blitt opprettholdt. Mange av prosjektene har etter forholdene hatt god fremdrift, men man vil først se virkningen av dette etter noen år. Andre har hatt forsinkelser. Det skyldes både at undervisning har blitt prioritert fremfor forskning der det har vært i ressurs konflikt, og at mange ikke har hatt tilgang til datainnsamling. I tillegg har det påløpt kostnader knyttet til forlengelse av stipendiater og postdoktorer, og som følge av reiserestriksjonene. Andre melder om positiv effekt ved at det har blitt mer tid til forskning grunnet færre møter.

Forskningsworkshops har blitt gjennomført digitalt både nasjonalt og internasjonalt, og nettverk har blitt styrket.

Formidling

«UiOs fagkompetanse har vært etterspurt av media, både i analyse- og formidlingssammenhenger. Noen miljøer har formidlet langt over normalen.»

Museene og bibliotekene har hatt store utfordringer knyttet til pålagt stenging. Utlån fra Universitetsbiblioteket har vært krevende med skiftende retningslinjer og behov for smittevern. For museene har inntektsnedgangen vært dramatisk. Perioden vi har lagt bak oss har imidlertid også vært en katalysator for digital formidling. Det har vært satset på produksjon av digitalt innhold til nettsider, podkaster og sosiale medier, og det har vært en økning i digitale arrangement. Fakultetene har stort sett opprettholdt formidlingen, og noen miljøer har opplevd større etterspørsel enn normalt, for eksempel det Juridiske fakultet. Odontologiske fakultet har i forbindelse med pandemien hatt utstrakt formidling til helsemyndigheter og tannhelsetjenesten med kunnskap særegent for odontologi. På Medisinsk fakultet har det vært betydelig etterspørsel etter deres fagkompetanse, både i analysesammenheng og i formidlingssammenheng. LINK utviklet nye formidlingstiltak under pandemien for å skape læring på tvers.

IT-tjenester

«Digitalt kvantesprang.»

IT-tjenester ble viktigere enn noen gang da UiO gikk over til digital undervisning, digitale møter og økt digital samhandling. Sentral helpdesk for digitale tjenester ble raskt opprettet. Det ble gitt personlig veiledning via telefon og fjernstyring på pc. Tilbakemeldinger i revisjonen viser at man er svært fornøyd med både USIT og lokale IT-tjenester. Det beskrives at «USIT har levert UiOs største digitale løft gjennom tidene, på kortere tid enn vi noen gang kunne se for oss at skulle være mulig». Behovet for støtte er imidlertid stort og det ønskes mer fysisk tilstedeværelse av IT-tjenesten, særlig ved hybridundervisning.

Administrasjon

«Slitasje og mye overtid på ansatte i enkelte miljøer.»

De viktigste administrative tjenestene har blitt opprettholdt og utviklingen av digitale løsninger har blitt svært godt tatt imot. Det oppgis at det er de langsiktige oppgaver og utviklingsprosjekter som har blitt skadelidende. Hjemmekontor har for mange fungert godt, selv om enkelte har savnet et felles kompetanseløft knyttet til dette. Flere har savnet arbeidsmiljøet. Det rapporteres om lavt sykefravær og mer overført ferie enn normalt. AP jobber med en plan for hvordan arbeidshverdagen etter pandemien skal bli, der man skal videreføre positive erfaringer.

Bygninger

«Fungerte bedre når beslutningen ble lagt til nærmeste leder i dialog med den ansatte.»

Den 12. mars skulle EA på kort tid «stenge» et helt universitet, samtidig som kritiske funksjoner skulle ivaretas. Dette har fungert bra, men med noen utfordringer i starten. Våren 2020 ble det lagt til rette for at ansatte kunne hente utstyr på UiO til hjemmekontor. Enkeltpersoner fikk etter hvert adgang til bygg og rom etter behov. Det rapporteres om store utfordringer knyttet til kartlegging av adgangsbehov, og deretter styringen av dette. Med en stor bygningsmasse med 124 bygningskoder og utallige enkeltbehov, så man seg nødt til å gå over til et mindre finmasket system etter hvert. Fakultetene opplevde også mye merarbeid som følge av endringer i tilgang til og bruk av bygninger, og arbeid for å ivareta smittevern.

Vurdering EIR

EIR mener det fremover blir viktig å få oversikt over behov for tiltak på de ulike områdene og bygge videre på gode erfaringer. Nedenfor oppsummeres noen av problemstillingene og EIRs vurdering.

Undervisning: Noen melder om høyt sykefravær blant undervisere. Dette gjelder nødvendigvis ikke alle, men vi mener man på bakgrunn av tilbakemeldingene i revisjonen bør undersøke hvilke tiltak som kan rettes mot denne gruppen ansatte for å sikre at de blir ivaretatt fremover. I tillegg bør man i samarbeid med LINK og USIT finne ut hvordan man kan optimalisere digital og hybrid undervisning.

Forskning: Det rapporteres at enkeltprosjekter har blitt forsinket. EIR er kjent med at enhetene skaffer seg oversikt over konsekvensene av dette og vurderer tiltak løpende. Positive effekter av pandemien på forskningen, og slike erfaringer bør deles.

Administrative tjenester: Omlegging av regler og rutiner for å tilpasse seg en unntakssituasjon har vært svært arbeidskrevende. Det rapporteres om forsinkelser i utviklingsprosjekter og langsiktige oppgaver. Det bør sjekkes ut hvilke konsekvenser dette vil ha, evt. om det er muligheter for å jobbe inn etterslepet ved å leie inn eller omdisponere ressurser. Noen tilbakemeldinger omhandler ulikheter i hva den enkelte har fått dekket av hjemmekontorkostnader. Etter det ble det besluttet at alle ansatte skulle få en økonomisk kompensasjon. EIR har sjekket overføring av ferie og fleksitid for hele UiO. Antall timer i fleksitid som er overført til 2021 er redusert mot de antall timene som ble overført til 2020. Når det gjelder ferie så er det overført 25% mer fra 2020 til 2021 enn det var fra 2019 til 2020. Det bør sjekkes ut om dette vil føre til utfordringer.

Formidling: Museene, særlig KHM, har hatt store tapte inntekter og står ovenfor en svært krevende situasjon. Det er bevilget midler til å dekke inn noe av dette og det jobbes med å finne løsninger.

IT-tjenesten: Selv om IT får skryt for sin tilstedeværelse, så har det også vært savn etter enda mer tilstedeværelse og hjelp fra IT-tjenesten. Behovet har vært svært stort og spesielt vitenskapelige ansatte har i undervisningssammenheng savnet mer hjelp og fysisk tilstedeværelse av IT-tjenesten. Det ble også gitt tilbakemelding på uklare roller og ansvar for utstyr i undervisningsrom. For undervisningsrom vil det være enda mer aktuelt der rommene ikke tilhører et fakultet, eller deles av flere. Undervisningsrommene bør ha en basis standardløsning for hele UiO som alle undervisere gjenkjenner.

Bygg: Bortsett fra en tung start med å organisere nedstenging og tilgangsstyring for enkeltpersoner, har tilgang til bygg fungert bra for de fleste. Gitt ulike scenarier for beredskap og fremtidige hendelser bør det evalueres hva som er praktisk mulig å gjennomføre, slik at man ikke havner i en situasjon igjen der beslutninger ikke lar seg gjennomføre.

Anbefalte tiltak

- *Etablere arena for erfaringsdeling for muligheter som er skapt under pandemien.*
- *Se på tiltak for å bedre utnytte mulighetene som digital undervisning gir.*
- *Kartlegge behovet for bistand med digital undervisning.*
- *Ta med erfaringene fra pandemien inn i arbeidet med ny IT-organisasjon.*
- *Sikre oppfølging av den store arbeidsbelastning for de ansatte og det psykososiale for ansatte og studenter.*
- *Sikre oversikt over omfang, konsekvenser og eventuelle tiltak på forsinkede forskningsprosjekter samt administrative utviklingsprosjekter og langsiktige oppgaver.*
- *Vurdere om det høye nivået på overføring av ferie vil skape utfordringer for driften i 2021 og 2022.*
- *Vurdere hvordan ansvar for- og tilgjengeliggjøring av undervisnings- og møterom kan optimaliseres.*

3. VEDLEGG 1: SAMMENDRAG KOMMENTARER SPØRREUNDERSØKELSEN

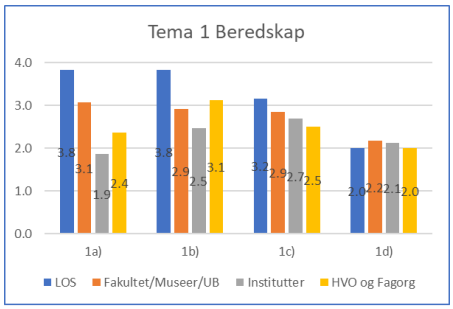
Vedlagt finnes flere av innspillene og kommentarene som er kommet via spørreskjema. Vi presenterer også noen figurer. Svaralternativene i nettskjemaet er omgjort til tallverdier som følger:

Helt enig / Svært godt	4
Litt enig / Godt	3
Litt uenig / Mindre godt	2
Helt uenig / Dårlig	1
Ikke aktuelt / Ikke relevant	ikke tatt med i summeringene

3.1 Beredskapsplaner og -øvelser

Beredskapsplaner

Respondentene fra spørreundersøkelsen opplever at beredskapsplaner er viktig og at de gir gode rammer for handling og ansvarsfordeling. Punktene nedenfor oppsummerer det man ønsker skal forbedres eller vektlegges i oppdatert planverk:



a) Beredskapsopplæring og -øvelser
b) Kontinuitets-/pandemiplaner 2020
c) Ulike scenarier ble diskutert i vår ledergruppe
d) CIM godt verktøy for møtereferat, avgjørelser og hva som er kommunisert ut.

- UiOs sentrale beredskapsplan oppleves mer som en lærebok enn et verktøy.
- Malverket er i hovedsak tilpasset akutte hendelser og egner seg ikke så godt for hendelser som strekker seg over tid. Det er ikke fleksibelt nok til å kunne tilpasses universitetets egenart, for eksempel oppleves rollekortene som lite hensiktsmessige.
- Gode planer for kommunikasjon i krise og informasjonsflyt bør være et av de viktigste punktene i beredskapsplaner. UiO kan med fordel utvikle og forenkle rutinene for kommunikasjon i krise. Det må også fokuseres på kommunikasjon innad på enhetene ikke bare mellom ulike nivåer.
- Noen ønsker flere fellesløsninger og policyer for liknende situasjoner i fremtiden.
- På instituttnivå er beredskapsplaner ikke så godt kjent, og det er ønske om å få mer eierskap til disse.
- Innkjøp av smittevernutstyr var problematisk da man antok ikke å kunne fravike rammeavtalen og at gjeldene leverandør ikke kunne levere. Beredskapsplanen bør åpne for direktekjøp utenfor rammeavtaler.
- Sentre under universitetsstyret er usikre på krav om beredskapsplaner, LBL og forholdet deres til øvrig beredskap.

Beredskapsøvelser

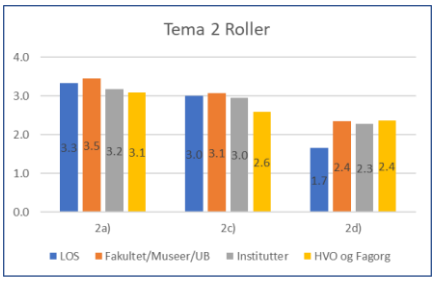
Spørreundersøkelsen viser at opplæring i krisehåndtering for LOS, fakulteter, museer og UB har vært god. Det har vært tilstrekkelig med beredskapsøvelser, og de oppleves som svært nyttige. Av lærings- og forbedringspunkter for beredskapsøvelser nevnes:

- Det må trenes mer på hvordan beredskapsledelse skiller seg fra vanlig møteledelse.
- Beredskapsøvelsene er for topptunge. Institutter, sentre under universitetsstyret og de som potensielt er i «førstelinje» for en hendelse er sjelden involvert.
- Bredere øvelser som ikke bare fokuserer på akutte, kortvarige sitasjoner som skyting og brann, men også langvarig krisehåndtering, f.eks. bortfall av IT-tjenester og

omfattende sykdomsutbrudd. I LBL vil det være ulikt hvem som skal delta i beredskapsmøter avhengig av situasjon, dette ønskes belyst.
- Ha fokus på systemer for informasjon og kommunikasjon. Hvordan koordinere og spre informasjon til ulike grupper.

3.2 Beredskapsledelse i praksis

Må bli tydeligere hva som skiller en normalsituasjon og beredskapssituasjon mht roller og ansvar. Evaluerings- og læringspunkter som har blitt spilt inn er følgende:



a) Vi hadde til enhver tid de riktige ressursene i vår beredskapsgruppe
b) Verneombudet (rollekort R3) var deltaker i vår beredskapsgruppe? Nivå 2: 10 av 11 hadde verneombud med.
c) God fordeling av beslutningsansvar mellom lokal og sentral ledelse.
d) Vi kunne i vår ledergruppe i større grad tatt egne beslutninger til tross for usikkerhet.

- Det var riktig og viktig at beredskap ble satt tidlig.
- Fysiske møter og beredskapsmøter ble avholdt uten at man tenkte tilstrekkelig på smittefaren.
- Størrelse og deltakelse på beredskapsmøter ønskes diskutert. Institutter kunne tenke seg å være med som observatører på møtene for å få med seg diskusjonene bak beslutningene. Innspill går også på at deltakelse vil måtte variere avhengig av situasjon, mens andre mener at LBL bør være mest mulig lik den ordinære ledelsen.
- Det er satt spørsmål ved om LBL skal/bør fungere samtidig som SBL og hvis de gjør det bør det være et tydelig skille mellom sentral og lokal beredskap.
- Enkelte enheter etterlyser klarhet i hvordan beredskapsmøter skiller seg fra vanlige ledermøter.
- Noen har etterlyst ett enkelt kontaktpunkt til UiO sentralt og at arbeidet i LOS kunne vært bedre koordinert.

Vernetjenesten ble i ulik grad involvert i samspillet med beredskapsledelsen. Deres rolle er viktig særlig fordi nedstengningen berører ansattes psykososiale og fysiske arbeidsmiljø. Det knyttes imidlertid usikkerhet til hvilket ansvar de har for å støtte ansatte i en vanskelig periode når denne strekker seg over tid.

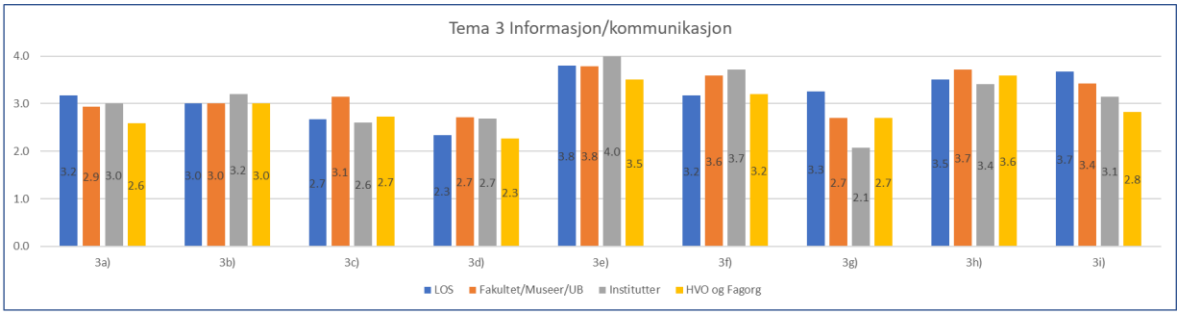
<u>Sentrale kontra lokale beslutninger</u>
Der det ble kommunisert at beslutninger skulle «avklares med nærmeste leder», rapporteres det om at mellomledere har hatt stor pågang og belastning. Tidvis var det uklart på hvilket nivå besluttende myndighet befant seg. Det er kommet inn forslag om at man i unntakssituasjoner kunne hatt et dynamisk dokument som gir presedens og grenseoppgang mellom ansvarsoppfølging sentralt og lokalt.

Av enkelthendelser mener flere at den sentrale beslutningen om full nedstengingen av UiO 12.mars var for drastisk, og at det var uklart hva «stenging» innebar. En nedstenging av UiO er i prinsippet ikke er mulig, og UiO overskuet ikke omfanget og kompleksiteten av beslutningen. Avdeling for personalstøtte (AP) fikk i oppgave å utarbeide retningslinjer for hvem som kunne være tilsteder på jobb, og brukte her planverket for streik. Prosessen for den praktiske gjennomføringen ble komplisert og førte til mye merarbeid for VAS og AP, samt misnøye og merarbeid på enhetene.

En annen hendelse gjaldt den første store gjenåpningen sommeren 2020, der man opplevde uklarheter i grensesnittet mellom EA, fakultetene, EHMSB og SADM, for å fremskaffe retningslinjer og det å klargjøre arealer med hensyn til smittevern. Uklare rolle og ansvar medførte omfattende-, og ikke alltid hensiktsmessig ressursbruk. To andre hendelser omtalt

handler om uklare roller for kommunikasjon, der det i januar 2021 oppstod usikkerhet mellom SADM og fakultetene på hvem som skulle ha informert studentene om situasjonen rundt studiestart, og en hendelse der rektor informerte media om at lesesalene skulle åpnes før de ansatte hadde fått beskjed.

Læringspunkter informasjon og kommunikasjon



a) Informasjonen vi fikk fra universitetsledelsen kom rettidig.
b) Basert på informasjonen formidlet fra universitetsledelsen var det klart hva vi skulle igangsette av handlinger og videreformidle.
c) Informasjonen fra LOS var tilstrekkelig koordinert.
d) Det var enkelt å holde oversikt på alle eposter, vedlegg og linker til nettsider mm.
e) Det var lett å komme i kontakt med universitetsledelsen dersom noe var uklart for oss.
f) Vi kommuniserte tydelig hva nivået under oss skulle gjøre videre med informasjonen som ble formidlet.
g) Vi var godt informert om innhold og tidspunkt for kommunikasjon fra LOS til studenter og presse.
h) UiOs sentrale nettside om korona har gitt god informasjon og støtte.
i) Informasjon på engelsk har vært tilgjengelig fortløpende.

Erfaringer fra fakultetene og instituttene viser at det er viktig å balansere behov for å kommunisere og implementere tiltak fra UiO sentralt og behov for god involvering av de berørte. Dette kan være krevende i en krise når beslutninger, informasjon og kommunikasjon må foregå raskt.

Tilbakemeldinger går ellers på at beskjeder gjerne kunne ha blitt repetert, eller at man kunne gitt beskjed om at ny informasjon kommer snart. Det har også variert hvilken informasjon som har foreligget og blitt kommunisert på engelsk. LOS og fakultetene ble mer bevisst på dette etter hvert, selv om informasjonsbehovet opplevdes som umettelig.

I forbindelse med informasjon og kommunikasjon i linje nevnes en del risikoer knyttet til kommunikasjon og læringspunkter fra perioden:

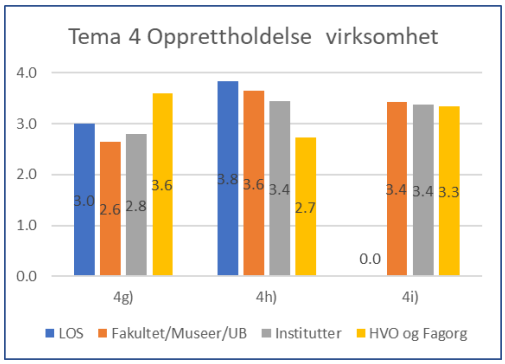
- Ulike nivåene kan filtrerer og sortere bort informasjon som de tenker ikke er relevant for nest nivå. Den som formidler må huske at de som mottar ikke har samme kunnskap, og dermed kan oppfatte informasjonen på en annen måte enn det som er ment, eller mangler den biten som skal til for å se helheten.
- Ansvar for gjøremål kan pulveriseres eller misforstås der teksten ikke er ekstremt tydelig på hvem som skal gjøre hva. Formuleringer som «koordinering» kan bli utydelig. Det ønskes konkret, klart språk i minimalistisk stil.
- Budskapet tolkes ulikt av ulike enheter/ledere.
- Den som formidler må huske at de som mottar ikke alltid har samme kunnskap, og dermed kan oppfatte informasjonen på en annen måte enn det som er ment, eller mangler den biten som skal til for å se helheten.
- Engelsk informasjon som ikke alltid videresendes.
- Informasjonen når ikke ut til alle ansatte
- Det tar for lang tid før de fleste får informasjonen

- Informasjon kommer fra mange hold (fra UiO, media mm.) og er ikke alltid samsvarende.
- Fasttelefon fungerer dårlig til krisehåndtering

Det har også blitt gjort refleksjoner på at enhetene seg imellom kunne ha kommunisert bedre for å utveksle erfaringer i en krevende tid, f.eks. gjennom en idebank. Noen enheter har avholdt allmøter for studenter og ansatte.

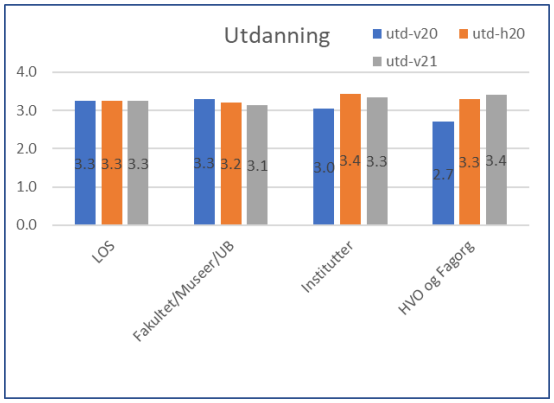
3.3 Opprettholdelse av UiOs virksomhet

Nedenfor er utvalgte tilbakemeldinger fra spørreskjema som ikke er med i rapportdelen.



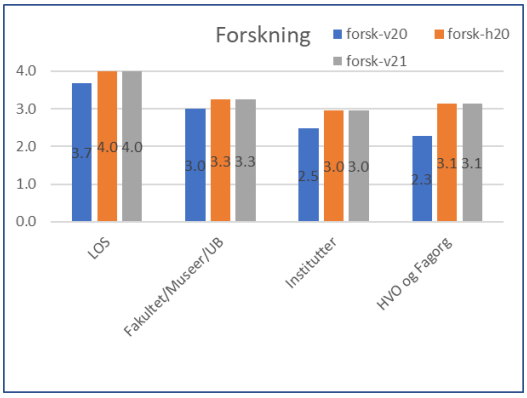
g) Det har vært greit å lede medarbeidere fra hjemmekontor.
h) I vår ledergruppe har vi diskutert hvordan man følger opp ansatte digitalt (fjernlede).
i) Hos oss fikk de vitenskapelige god veiledning og hjelp til hvordan å gjennomføre digital undervisning.

<u>Undervisning</u>



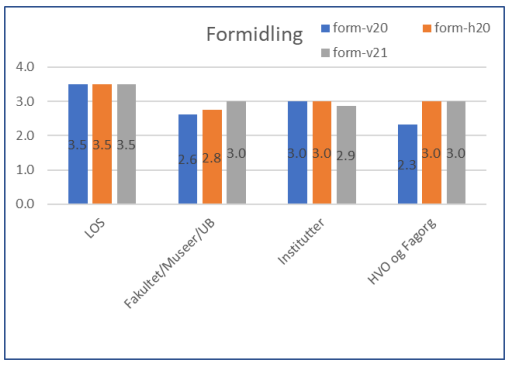
- Det har vært noe mangel på digital infrastruktur
- Det etterlyses mer fysisk, teknisk og administrativ støtte for underviserne, spesielt når undervisningen skal være hybrid. Dette gjelder både planlegging og gjennomføringen av undervisningen.
- Det etterlyses flere felleskurs i digital pedagogikk.
- Noen melder om høyere sykefraværet for undervisere enn normalt.
- Studenter med behov for praksis og lab-undervisning har fått begrenset tilbud.

Forskning



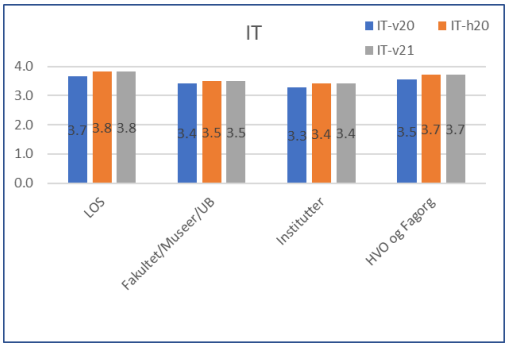
- Oppstartsproblemer for en del prosjekter der ansatte fra andre land skulle ansettes.
- Midlertidige rekrutteringsstillinger og mobilitets-stipendiater har vært særlig hardt rammet. Det meldes om «Koronafatigue» i forskningsmiljøet, spesielt i rekrutteringsstillinger.
- Restriksjonene som er pålagt har ført til redusert eller fravær av datainnsamlingen på mange områder grunnet bl.a. mangel på feltarbeid, reising, tilgang arkiver, lab og annen eksperimentell infrastruktur.
- Ulike restriksjoner på UiO og sykehusene har skapt utfordringer, f.eks. for forskere på MEDFAK som ikke har hatt tilgang til lab en periode, mens konkurrerende miljøer på OUS har hatt det.

Formidling



- Manglende mulighet til å slippe inn publikum på museene fjerner et element i samfunnsoppdraget.
- NRK Ekko sin faste sending «Abels tårn» er opprettholdt uten publikum til stede og sendt fra NRK istedenfor Realfagsbiblioteket.
- LINK utviklet nye formidlingstiltak under pandemien for å skape læring på tvers av UiO. Dette inkluderte bl.a. nyhetsbrev, bidrag inn i sentrale nettressurser, og egne "Snakk om" webinarer.

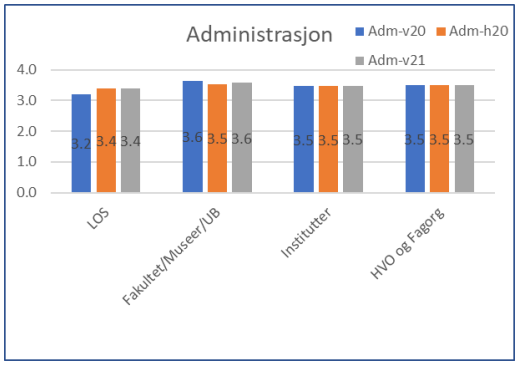
IT-tjenester



- «UiOs IT-tjenester var redningen vår» peker på at IT-tjenestene har stått på enormt for å bistå der det var behov.
- Noen steder ble IT-tjenesten ikke bare opprettholdt, men også forbedret.
- Det beskrives som et kvantesprang for undervisningsrom og videomøter.
- Det har vært god veiledning for bruk av Teams og Zoom, samt møteledelse og pedagogiske verktøy i digital undervisning.
- Undervisningsrom er oppgradert for hybridundervisning, og det er mange steder etablert studio for innspilling av undervisning. Det har også vært god støtte for tilrettelegging av hjemmekontor.
- For lav kapasitet på UiOs servere i starten av pandemien.
- Uklarheter rundt hvem som hadde ansvar for tilrettelegging av den digitale undervisningen og standardisering av teknisk utstyr på tvers, spesielt i starten av pandemien.

- Høsten 2020 var det fortsatt miljøer som ikke hadde gode hybridløsninger.
- For noen har AV-tjenester har vært utfordrende.

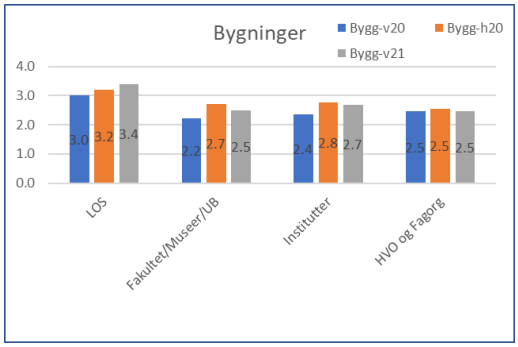
Administrasjon



- LOS ordnet med gode digitale løsninger som e-signatur, bilag og arbeidsavtaler.
- ARK-prosessen opplevdes nyttig.
- Enkelte har savnet et felles kompetanseløft for fjernledelse og felles policy for hjemmekontor.
- Noen kunne også ønske seg flere felleskurs innen digitale administrative tjenester.
- I enkelte miljøer rapporteres det om slitasje på ansatte.
- Det er stor variasjon i hvordan det psykososiale ansvaret har blitt ivaretatt og hvordan det digitale fellesskapet har fungert. Noen har hatt digitale lunsjer, kaffer og allmøter, mens andre mener det har vært umulig å ivareta sosialt fellesskap digitalt.

Bygg

Dette området kom noe svakere ut i spørreundersøkelsen enn andre områder. Spørsmålet var «Hvordan har redusert tilgang til bygninger fungert?». Vi har fått tilbakemeldinger på at dette var et uklart spørsmål, og svarene vi fikk er preget av dette. Noen har svart på hvilke konsekvenser dette har fått for virksomheten, mens andre har svart på det tekniske knyttet til tilgang til bygg. De skriftlige tilbakemeldingene vil nyansere dette bedre og gjengis nedenfor.



- Ingen eller begrenset tilgang til lab og forskningsinfrastruktur/ -materiale har vært frustrerende for mange.
- Kortlåssystemet var lite fleksibelt for enkeltes behov for adgangskontroll.
- Utfordringer med videoopptak for undervisning som resultat av redusert tilgang til bygg.
- Utfordringer med vareleveranser.
- Alt som gjelder teknisk tilgang til bygg, adgangsregler/-systemer osv. har fungert relativt knirkefritt.

4. OM REVISJONSRAPPORTEN

Involverte enheter går gjennom utkastet til rapport for å gi tilbakemelding om eventuelle feil eller misforståelser.

Generelt om risikohåndtering og tiltak
Vi ber om at enhetene vurderer forslagene til risikoreduserende tiltak i rapporten og gir tilbakemelding om

- tiltaket vil bli gjennomført
- et annet tiltak som tar ned risiko er bedre egnet
- at tiltak ikke iverksettes

Dersom tiltak ikke iverksettes og risiko aksepteres, ber internrevisjonen om at det begrunnes. Internrevisjonen kan drøfte dette med ledelsen og rapportere til styret dersom risikoen ved ikke å iverksette tiltak for organisasjonen etter revisjonens mening er uakseptabel høy.

Om internrevisjonen
Internrevisjonens formål er *å fremme og beskytte UiOs verdier gjennom å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt*. Vårt arbeid er fastsatt i instruks fra universitetsstyret som vi rapporterer til faglig. Alle rapporter skal iht. instruks stiles til universitetsdirektør. Mer informasjon om internrevisjonen finner du på våre nettsider.
http://www.uio.no/om/organisasjon/los/eir/index.html