



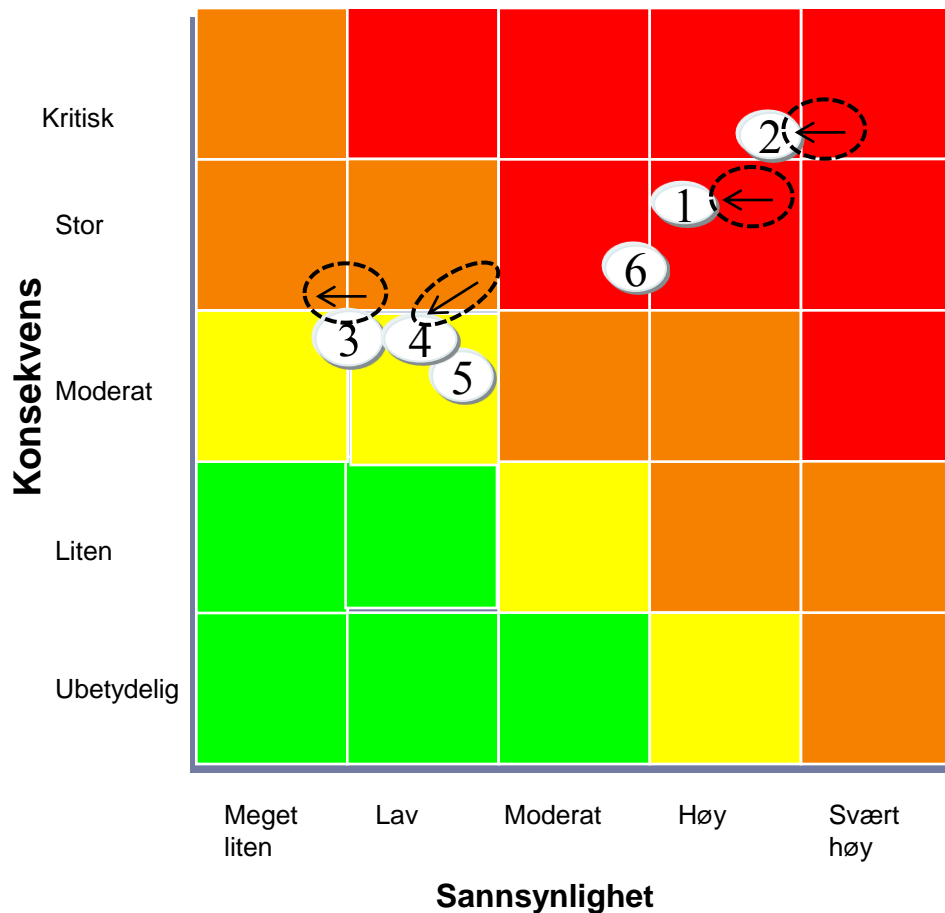
Oppfølging av risikoområder med særlig relevans for regnskapet ved UiO

November 2009



► Endring av risikobilde fra rapportering juni 2009

Pilene illustrere utviklingen i risikoene siden forrige rapportering



#	Risiko
1	Ekstern finansierte prosjekter. Risiko for at Eksternt finansierte prosjekter ikke styres i henhold til gjeldende regelverk
2	Anskaffelser. Risiko for at UiO ikke overholder bestemmelsene i Lov og forskrift om offentlige anskaffelser
3	Lønnsområdet UiO utbetaler ikke rett lønn til rett tid og regnskapet gjenspeiler ikke korrekt lønnsinformasjon
4	IKT- prosjekter Risiko for at innføring av nye IT-systemer ikke håndteres tilfredsstillende.
5	Mål og resultatstyring inkl risikostyring. Risiko for at UiO ikke etterlever krav til mål-, resultat-, og risikostyring
6	Økonomistyring Risiko for at UiO ikke oppfyller krav til økonomistyring

Rapporteringsfrekvens for de ulike punktene

1-4 :2 ganger pr semester
5 og 6: 1 gang pr semester



Samlet vurdering

▶ Vurdering av risiko

- ▶ Risiko anses som redusert for de fleste områder. For anskaffelser og håndtering av ekstern finansierte prosjekter vurderes risiko som fortsatt kritisk
- ▶ Innføring av lønssystem ansees ikke lenger å utgjøre en risiko for godkjenning av regnskapet
- ▶ UiO har kommet langt i teknisk implementering av IT(IKT)-systemer, men har langt igjen for å tilpasse organisasjon, prosesser og rutiner for å utnytte systemene

▶ Iverksettelse av tiltak

- ▶ I tillegg til tiltakene under hvert område vil man våren 2010 gjennomføre en helhetlig risikovurdering for alle forvaltningsområder. Dette særlig for å avdekke om det er nye områder som nå bør følges opp nærmere, f.eks særlige utfordringer som beskrives i Riksrevisjonens Dokument 1



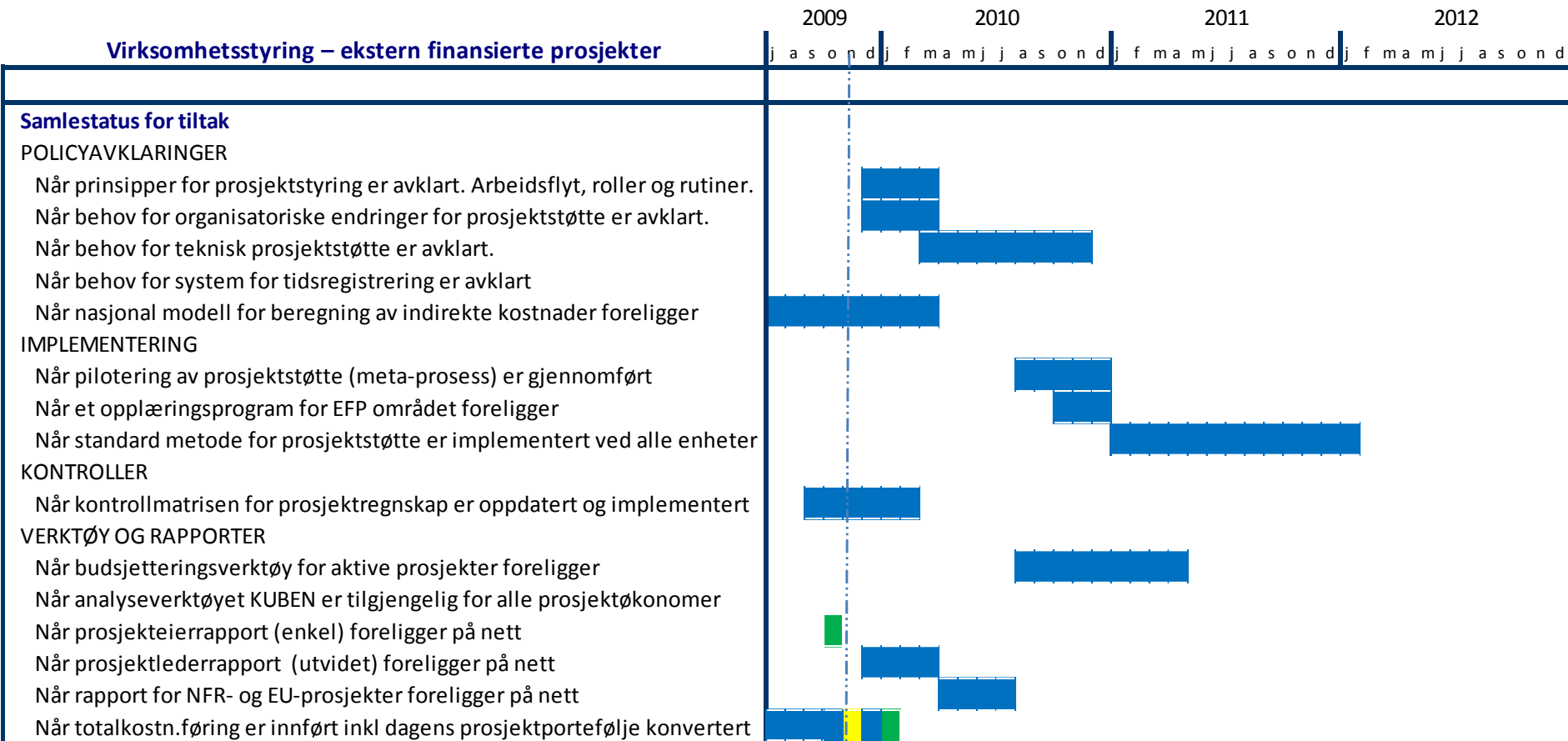
Ekstern finansiert virksomhet



Tiltaksliste for Virksomhetsstyring – eksternt finansierte prosjekter

Status: nr 1
6. november 2009

- Arbeid med aktiviteten pågår (tast 1)
- I fremtid milepæl: iht plan. I fortid: milepæl nådd med ønsket resultat (Tast 2)
- I fremtid: milepæl forsinket. I fortid: milepæl delvis oppnådd/redusert resultat (tast 3)
- I fremtid: milepæl kritisk forsinket. I fortid: milepæl ikke nådd, kraftig redusert resultat





Ekstern finansiert virksomhet

Risiko for at eksternt finansierte prosjekter ikke styres i henhold til gjeldende regelverk

► Status plan og tiltak

- Kravet om totalkostnadsføring skal etter planen være implementert innen 31.12.2009. Alle prosjektene skal nå kostnadsføre både indirekte kostnader og egne ansattes tidsbruk på det enkelte prosjekt. Dette er en betydelig omlegging og krever store ressurser, særlig ved enhetene med en stor portefølje. Ved MN og MED gjenstår enkelte prosjekter, og det er spesielt kompliserte prosjekter (eksempelvis SFF) som er utfordrende å konvertere til totalregnskapsføring.
- Arbeidet med innføring av totalregnskapsføring av prosjektene har generert en diskusjon om behov for mer aktiv prosjekteierstyring og policyavklaringer. Et konkret eksempel på dette er en bevisstgjøring av nivå på egenandeler sett i forhold til faglige prioriteringer. Utfordringen er at instituttleder skal utøve et aktivt eierskap ifht prosjektporteføljen – dette er en kulturendring da prosjektene tradisjonelt er "eiet" av den enkelte prosjektleder.
- Innføring av totalregnskapsføring øker kompleksiteten av økonomistyringen av prosjektene, samt effekter totalregnskapsføringen har for basisøkonomien. Dette krever økt behov for bedre administrativ prosjektstøtte og behov for tidsregistreringssystem.
- Vi ser et behov for økt spesialisering og standardisering av administrative rutiner for prosjektstøtte. Prioriterte tiltak i 2010 er knyttet til å forankre og etablere standard metoder for prosjektstøtte både i forhold til tekniske støttesystemer og organisatoriske prosesser med bakgrunn i "beste praksis".
- Det er nå utviklet en flerårig prosjektlederrapport som er tilgjengelig på nettsidene, og det jobbes videre med å utvikle nye og bedre rapporter som skal lanseres i løpet av 2010.,



Ekstern finansiert virksomhet

Risiko for at eksternt finansierte prosjekter ikke styres i henhold til gjeldende regelverk

- ▶ Vurdering av risiko
 - ▶ Risiko vurderes som noe redusert ift tidligere rapportering.
 - ▶ Innføring av totalregnskapsføring er ihht plan.
 - ▶ Det er fortsatt risiko knyttet til manglende kompetanse, kapasitet og arbeidsprosesser.
 - ▶ Innføring av totalregnskapsføring har medført økt kompleksitet på økonomistyringen

- ▶ Nye tiltak for å redusere risiko
 - ▶ Arbeid med økt kompetanse, arbeidsprosesser og rutiner for prosjektstøtte kobles til "Programmet for koordinering av administrative endringer innenfor økonomi- og lønnsområdet" – se egen foil under.
 - ▶ Utvikling av nye rapporter for prosjekteiere og prosjektledere for å støtte opp om økonomistyringen av prosjekter og basis.

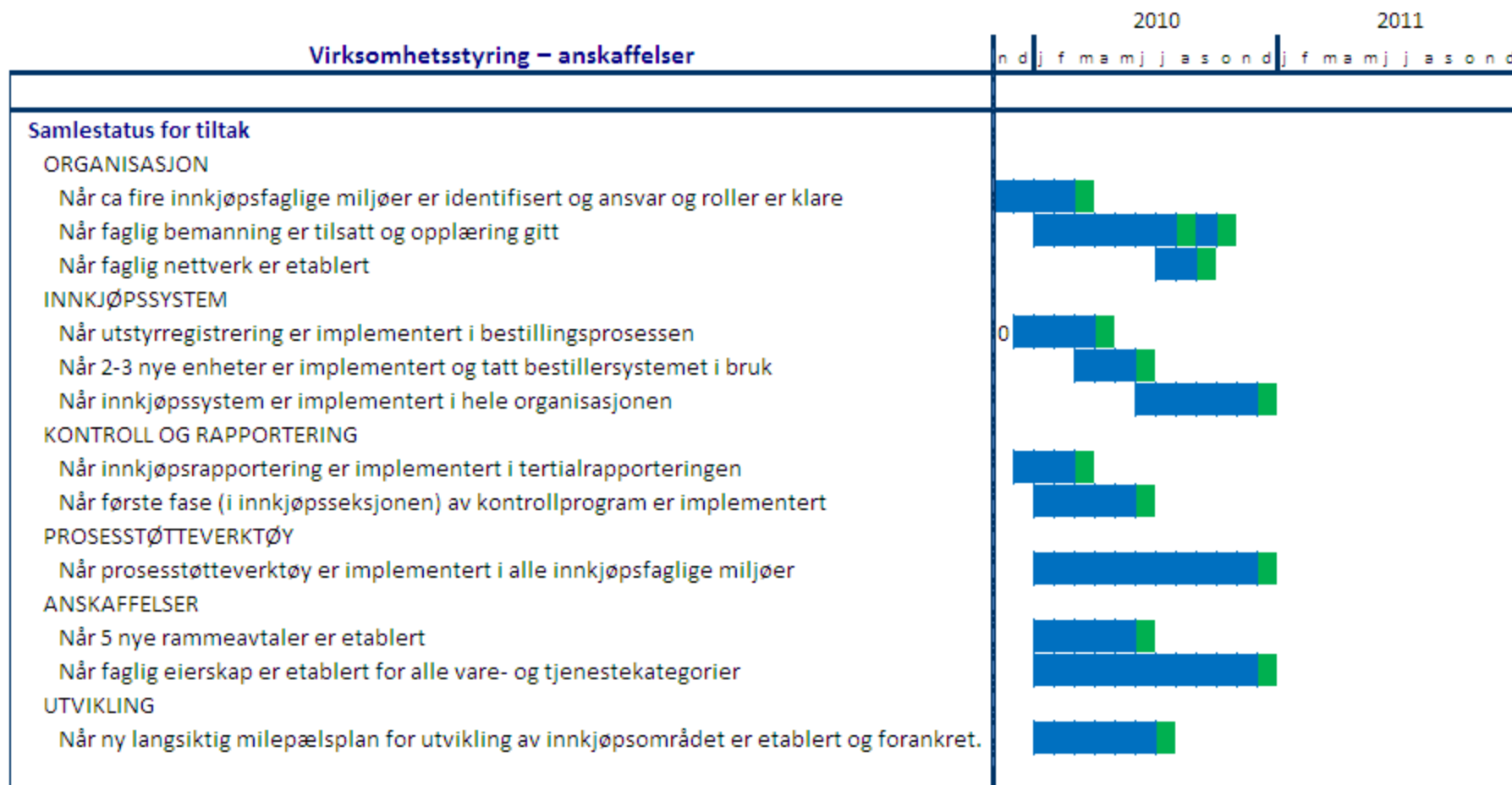


Anskaffelser



Tiltaksliste for Virksomhetsstyring – anskaffelser

Status: nr 4
10. november 2009





Risiko for at UiO ikke overholder bestemmelsene i Lov og forskrift om offentlige anskaffelser

▶ Status plan og tiltak

▶ *Milepæl: Implementering av bestillersystem*

- ▶ Er gjennomført etter revidert plan fra mai. Innen utgangen av 2009 har 300 personer tilgang og er opplært i bruk av bestillersystemet. De 300 tilhører Sentraladministrasjonen, Det juridiske fakultet, Det odontologiske fakultet, samt deler av Det medisinske fakultet og deler av Mat/Nat fakultetet. Erfaringene med systemet er ulike og man har tillatt noe tilpassing av roller ved de ulike enhetene. Implementeringsprosessen avdekker, som antatt, behov for tydeligere definering av kompetansekravene og organisasjonsplasseringen knyttet til de forskjellige rollene i innkjøpsprosessen – rekvirent, BDM og innkjøper. Mål for innkjøpssystemet er å sikre effektive prosesser og økt kvalitet i innkjøpene og korrekt henføring av kostnader i regnskapssystemet. Videre implementering vil starte våren 2010.

▶ *Milepæl: Sikre en solid innkjøpsseksjonen*

- ▶ Innkjøpsseksjonen er styrket med ressurser for å drifte bestillersystemet, både på utvikling og leverandør-aktivering. Milepæl er nådd, men en kapasitet på tyngre innkjøp og rammeavtaler er fortsatt en betydelig flaskehals. Hittil i år har innkjøpsseksjonen gjennomført 39 anbud og har ytterligere 45 anbud i prosess.

▶ *Milepæl: Sikre kjøp over 100 000 kroner i sentraladministrasjonen*

- ▶ Fra oktober har innkjøpsseksjonen overtatt det merkantile ansvar for alle kjøp over 100 000 kroner. Det gjennomføres nå også en intern kontroll av alle kjøp som er gjennomført i 2009. I sentraladministrasjonen er det en utfordring at mange kjøp har korte tidsfrister. Det er behov for bedre planlegging av anskaffelser

▶ *Milepæl: Øke antall rammeavtaler*

- ▶ Det har vært gjennomført en opprydding av alle avtaler der ikke lovlige avtaler er sanert. Det er inngått 3 nye avtaler høsten 2009. Det vil ta flere år å få rammeavtaler på alle områder det er hensiktsmessig. For nye områder inngås avtaler med normalt 2 års varighet, slik at man kan høste erfaringer for deretter å inngå nye og forbedrede rammeavtaler. Det er samarbeid med særlig de andre store universitetene for inngåelse av enkelte avtaler. Vi bør også inngå tettere samarbeid med Oslo universitetssykehus.

▶ *Milepæl: Ta i bruk dokumentmaler knyttet til anskaffelsesprosessene (konkurranserverktøy)*

- ▶ Verktøy er implementert i innkjøpsseksjonen og ved enkelte enheter

▶ *Milepæl: Utvikle og igangsette kursprogram for å øke innkjøpskompetansen i organisasjonen*

- ▶ Kompetansehevende tiltak er igangsatt overfor enhetene og i løpet av høsten er det gjennomført fem heldags grunnkurs i offentlige anskaffelser, med til sammen 73 deltagere. Fordelingen av deltagere er sterkt varierende mellom enheter.



Anskaffelser

Risiko for at UiO ikke overholder bestemmelsene i Lov og forskrift om offentlige anskaffelser

- ▶ **Vurdering av effekt av tiltak/resultater av tiltak**
 - ▶ En økning i den sentrale bemanningen i innkjøpsseksjonen har resultert i at flere anbud har blitt gjennomført, men arbeidet er fortsatt preget av mye ad hoc oppgaver, og rammeavtaledekningen og lojaliteten til inngåtte avtaler er fortsatt lav. På andre områder som drift av system, kontroll og opplæring er bemanning og kompetanse tilstrekkelig.
 - ▶ Implementering av bestillersystem pågår, men det er for tidlig å måle effekt av systemet. Det foretas kontinuerlige målinger i forhold til bruk.
 - ▶ Dokumentmaler knyttet til anskaffelsesprosessene har medført at anbudsprosessene gjøres mer ensartet, og UiOs interesser blir ivaretatt bedre gjennom standardiserte kontrakter.
- ▶ **Vurdering av risiko**
 - ▶ Milepælene for høsten 2009 er nådd, men vesentlige grep gjenstår for å sikre og bedre anskaffelser ved UiO. Risikoen vurderes fortsatt som meget høy. Effekter i form av bedre og sikrere innkjøp vil komme gradvis. Det er utfordringer knyttet til økning i rammeavtaledekningen og lojaliteten til disse, antall ad hoc anskaffelser, bedre planlegging fra enhetene gjennom at det settes av nok ressurser og gode oppdragsbeskrivelser/kravspesifikasjoner, samt å ha realistiske tidsrammer, da anskaffelser tar tid!
 - ▶ Størst risiko anses fortsatt å være enhetenes evne til å profesjonalisere innkjøpene. Det er avgjørende at ledelsen ved enhetene prioriterer innkjøpsområdet høyere og selv går inn for endringene. Ved enkelte fakulteter vil dette kreve kulturendring, da anskaffelser gjennomføres av svært mange.
 - ▶ Ny offentlighetslov fra 1. januar og økt oppmerksomhet rundt offentlige anskaffelser i samfunnet rundt oss øker også oppmerksomheten for UiO sine anskaffelser og krever at UiO har ryddighet og oversikt over alle sine anskaffelser.



Anskaffelser

Risiko for at UiO ikke overholder bestemmelsene i Lov og forskrift om offentlige anskaffelser

- ▶ Nye tiltak for å redusere risiko
- ▶ Styret gir føringer til fakultetene om at de for 2010 må prioritere oppbygging av innkjøpskompetanse - anslag 8-9 stillinger. Sentral bemanning må også styrkes for å øke kapasiteten på inngåelse av rammeavtaler.
 - ▶ Viktige milepæler for våren 2010
 - ▶ Avklare og igangsette oppbygging av innkjøpsfaglige miljøer for tyngre anskaffelser over 100 000 kroner for hele UiO
 - Det er 4 enheter som har betydelige innkjøpsvolum. Dette bør være utgangspunkt for oppbygging av innkjøpsmiljøer.
 - ▶ Øke kapasiteten for inngåelse av rammeavtaler
 - ▶ Inngå 5-10 nye rammeavtaler
 - ▶ Starte arbeid med etablering av faglig eieransvar for kategorier (ulike vare- og tjenestegrupper)
 - ▶ Utarbeide ny langsiktig milepælsplan for utvikling av innkjøpsområdet
 - ▶ Evaluere og fastsette standard for arbeidsflyt for prosessen behov til betaling i nytt bestillersystem inkl utstyrsregistrering
 - ▶ Implementere bestillersystem ved 2-3 nye enheter
 - ▶ I tertialrapporteringen utarbeide en analyse av UiOs anskaffelser på institusjon og fakultetsnivå som skal gi ledelsene større innsikt i egne kjøp.

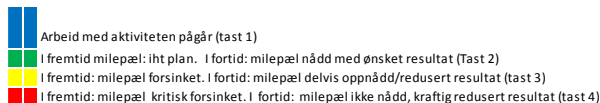


Lønnsområdet



Tiltaksliste for Lønnsområdet

10. november 2009



Lønnsområdet	2008					2009					2010					2011					2012																							
	j	f	m	j	a	s	o	n	d	j	f	m	j	a	s	o	n	d	j	f	m	j	a	s	o	n	d	j	f	m	j	a	s	o	n	d	j	f	m	j	a	s	o	n
Samlestatus for tiltak POLS																																												
AVSTEMMING (status for avstemming av lønn hver måned)																																												
Avstemming av alle hovedbokskonti																																												
Avstemming av feilkonto																																												
Avstemming av totalitet (Lønns- og trekkoppgaver)																																												
Logg (oppfølging av gamle saker)																																												
RAPPORTER																																												
Når midlertidige økonomirapporter er utviklet og implementert																																												
OFFENTLIG RAPPORTER																																												
SPK (statens pensjonskasse)																																												
AA (arbeidsgiveravgift)																																												
KONTROLLMATRISEN																																												
Når Fase 1 av kontrollmatrise er implementert -sentrale kontroller																																												
Når Fase 2 av kontrollmatrise er implementert, systemtekniske og periodiske kontroller																																												
Når fase 3 av kontrollmatrise er implementert, desentrale funksjoner																																												
ANDRE TILTAK																																												
Når ny rutine for behandling av kommunikasjonsmidler er implementert																																												
Når ny rutine for behandling av stipend er implementert																																												
LØNNSPRODUKSJON																																												
Lønnsproduksjon																																												
SYKEPENGEREFUSJONER																																												
SAP-UiO Fase 2 samlestatus																																												
Når SAPUiO DP2 Fase 2 milepælsplan er utarbeidet og godkjent - 28. februar																																												
Oppgradert løsning ECC 6.0 er satt i produksjon og godkjent (Go live) - 4. mai																																												
Installasjon av komplett utviklingsmiljø for Portal er ferdigstilt og godkjent - 21. mai																																												
Når Kontrollprogrammet er ferdig utrullet i enhetene iht godkjent plan - 23. juni																																												
Når anbefaling fra mulighetsstudiet er godkjent som grunnlag for videre implementering i pilot av anbefalt TO-BE i SAP-Core og MSS/ESS med tilhørende arbeidsprosesser og rutiner - 26-juni																																												
Når forslag til piloteringsstrategi med omfang og målgrupper er utarbeidet og godkjent - 15 sept.																																												
Evalueringsav Pilot																																												
Utrulling enheter																																												



Risiko for at UiO ikke utbetaler rett lønn til rett tid og at regnskapet ikke gjenspeiler korrekt lønnsinformasjon

- ▶ **Status plan og tiltak – SAPUiO**
 - ▶ SAPUiO – prosjektet er i Fase 2 og følger oppsatt plan
 - ▶ Første pilot på ansatt- og lederportal startet 1.11.09. Pilotering blir utvidet til flere enheter fortløpende. Utrulling til enhetene fra andre kvartal 2010. Med ansattportal vil man i første omgang gjøre lønsslipper elektronisk tilgjengelig. Dette vil gi årlig innsparing på ca 0,5 mill kroner i utskrift og porto. Reiseregninger vil også gjøres elektronisk tilgjengelig og bli vesentlig enklere. Dette vil gi potensial for besparelse av tid på enhetene og sentralt.
- ▶ **Status plan og tiltak - nytt delprosjekt DP3 i SAPUiO-prosjektet**
 - ▶ Sykepengeprosjektet ble stoppet etter en grundig vurdering av at SAP sykepengerefusjonsmodul nå er god nok for UiO. Prosjektet ble derfor besluttet opprettet igjen som delprosjekt 3 under SAPUiO-prosjektet
 - ▶ Dette delprosjektet er nå under planlegging for innføring av modulen og planlegges operativ i første halvdel av neste år
 - ▶ Implementering av kontrollprogrammet er gjennomført
 - ▶ Fase 3 (desentrale kontroller). Utrulling desentralt med hovedavslutning av prosjektet ble gjort i juni 2009 .
- ▶ **Vurdering av risiko**
 - ▶ Innføring av lønssystem ansees ikke lenger å utgjøre en risiko for godkjenning av regnskapet
 - ▶ Risiko er knyttet til UiOs evne til å utnytte systemet til å effektivere driften av lønnsrelaterte oppgaver og ta i bruk relevante HR-funksjoner
 - ▶ Kritisk for videre fremdrift i SAPUiO er avklaring av UiO organisatoriske rammebetingelser vedrørende standardisering av organisatoriske roller og prosesser/rutiner for pilotering og senere utrulling av portal



Lønnsområdet

Risiko for at UiO ikke utbetaler rett lønn til rett tid og at regnskapet ikke gjenspeiler korrekt lønnsinformasjon

▶ Status plan og tiltak - Pols-prosjektet

- ▶ Lønnskjøringer er i rute. Det har ikke vært noen forsinkelser eller uregelmessigheter i utbetalingene siden UiO overtok ansvaret fra SSØ.
- ▶ Avstemming pågår som normalt.
- ▶ Offentlige rapporter (SPK) er forsinket. Det er fortsatt feil og mangler i rapporteringsprogrammet. Ny versjon av programmet er levert, og testes nå.

▶ Vurdering av risiko

- ▶ Fare for sykdom på flere nøkkelpersoner grunnet pandemi.



IKT –prosjekter



Prosjektstatus

Prosjekt	Prosjektfase	Status
SAP UiO – oppgradering til ERP 6.0	Gjennomført	Akseptert, problemfri produksjon
SAP UiO – videreutvikling	Implementering	Følger plan, pilotering av portal er startet
Nytt sak og arkivsystem	Utrulling	Utrulling avsluttes innen årsskiftet, overføring til linjeorganisasjonen våren 2010.
Nytt innkjøpssystem	Utrulling	Overføring til linjeorganisasjonen 1.1.2010. Utrulling avsluttes i linjeorg.
Nytt prosjektstyringssystem	Utvikling	Utsatt til 2011
Datavarehus	Utvikling	Forsinket, produksjon 2Q10-3Q10, evaluering gjennomført
Prosjekt for styringsinformasjon	Implementering med redusert ambisjonsnivå	Overføres til linjen 1.1.2010
Ny UiO web	Utvikling	Pilot i produksjon 1.12.2010.



IKT Status plan og tiltak

- ▶ Den viktigste komponenten i Fase 3 av SAPUiO er ansattportalen. Denne er nå i pilotproduksjon i henhold til plan
- ▶ Datavarehuset har nå moduler for hovedbok og reskontro under sluttesting. Forskningsdata er på plass. Utvikling av dokumentasjon og rutiner knyttet til produksjonssetting er i arbeid. UiB avventer utvikling av prosjektmodulen før produksjonsstart. Produksjon ventet fra 2-3Q10.
- ▶ Ny UiO Web har hovedfokus på å utvikle en pilot for Juridisk fakultet. Denne går i produksjon 1.12.2009. Evaluering av publiseringsløsningen er utsatt for å redusere risikoen ved gjennomføringen av pilotene.
- ▶ IKT - Vurdering av effekt av tiltak/resultater av tiltak
 - ▶ De gjennomførte tiltakene ser ut til å virke. Det er nå større forutsigbarhet i prosjektleveransene. Endringene i rutiner og prosedyrer gir nå resultater.



IKT Status plan og tiltak

- ▶ Vurdering av risiko
 - ▶ Risiko vurderes som redusert ettersom flere av prosjektene nå er i avslutningsfasen.
 - ▶ Prosjektet med størst konsekvenser for godkjenning av regnskapet (SAPUiO) er i stabil drift og utgjør ikke lenger en risiko.

- ▶ Nye tiltak for å redusere risiko
 - ▶ Det er igangsatt en evaluering av alle prosjekter
 - ▶ SAPUiO
 - ▶ Programstyring OPA/ØPA
 - ▶ Xx



Mål- og resultatstyring inkl risikostyring



Mål og resultatstyring inkl risikostyring

Risiko for at UiO ikke etterlever krav til mål-, resultat-, og risikostyring

▶ Status plan og tiltak

- ▶ Det er ikke utviklet en langsiktig fremdriftsplan for området. Det arbeides med gradvise forbedringer av oppgavene. Kompetanse og retning for arbeidet er meget solid, men utvikling går senere enn det vi kunne ønsket fordi andre oppgaver ansees som mer kritiske.
- ▶ Årshjulet for styring av UiO har vært evaluert og tydeliggjort våren 2009. Flere fakulteter har utviklet egne årshjul basert på dette. Årsplaner med tydelige hovedmålsetninger er videreført på samme nivå som i fjor. Plandialoger med fokus på å tydeliggjøre målsetninger og føringer for fakultetene gjennomføres også i år, og vil bli fulgt opp av disposisjonsskriv som dokumenterer sentrale forventinger til fakultetene. Sentrale punkter i årsplanene vil bli fulgt opp gjennom tertialvis rapportering til styret.
- ▶ Risikostyring: I rapport og planer 2008/09 er et helhetlig rammeverk for risikostyring ift måloppnåelse beskrevet. I årsplan har UiO omtalt risikoer ift de definerte målene. Målsetning for 2009 om å videreføre arbeidet med å øke forståelsen for og hensikten med risikostyring er ikke fulgt opp iht opprinnelig plan som kommunisert i rapport og planer 2008/09.
- ▶ Lederinformasjonsportal er videreutviklet og vil gradvis bli tatt i bruk. Portalen er endret for bedre å ivareta en kombinasjon av kvantitative resultater med styringsdokumenter, ad hoc analyser og annen sentral styringsinformasjon. Det ensidige målstyringsperspektivet i den forrige versjonen av portalen ble opplevd som lite relevant av organisasjonen som er relativt umoden i resultatstyring.

▶ Vurdering av effekt av tiltak/resultater av tiltak

- ▶ Effekten av forbedringstiltakene er god. Det er bedre sammenheng mellom planlegging – beslutninger og rapportering, men det er rom for ytterligere forbedringer, særlig innenfor risikostyring. Vi har fått en bedre dialog både mellom nivåene og mellom ulike avdelinger sentralt. Kunnskapen om fakultetene på sentralt nivå er økt både gjennom dette arbeidet og gjennom arbeidet med tertialrapporten. Men kompetansen bør øke ytterligere da dette er helt avgjørende for å utarbeide styringsdokumenter og operativ styring av UiO som helhet.



Mål og resultatstyring inkl risikostyring

Risiko for at UiO ikke etterlever krav til mål-, resultat-, og risikostyring

▶ Vurdering av risiko;

- ▶ I 2008 vurderte Riksrevisjonen ikke forhold knyttet til mål og resultatstyring. Vi må forvente at dette samt risikostyring er et område som får noe større oppmerksomhet i 2009.
- ▶ Vår vurdering er at UiO fortsatt er innenfor et minstekrav til mål og resultatstyring inkl risikostyring, men vi vet at kravene øker og at vi må fortsette vår egen utvikling for å tilfredsstille eksterne krav.
- ▶ Det utgjør en risiko at vi har andre områder som er mer kritiske og som medfører at ønsket utviklingsarbeid går langsommere. Det er også krevende å utvikle en god forståelse for et helhetlig risiko- og internkontrollsystem i en organisasjon med liten modenhet på mål- og resultatstyring.

▶ Nye tiltak for å redusere risiko;

- ▶ Ny strategisk plan er under arbeid. I dette arbeidet bør måltall videreutvikles, risikostyring integreres og planen må være tydeligere - noe som letter oppfølging.
- ▶ Ny helhetlig risikovurdering av forvaltningsområdet "i hvilken grad UiO overholder lover og regler" gjennomføres ved årsskiftet 2009/2010.



Økonomistyring



Økonomistyring

Risiko for at UiO ikke oppfyller krav til økonomistyring

▶ Status plan og tiltak

- ▶ Det er valgt ikke å utvikle en langsiktig fremdriftsplan for området, men arbeide med gradvise forbedringer av oppgavene. På sentralt nivå har UiO god kompetanse og retning, men utvikling går noe senere enn det vi kunne ønsket fordi andre oppgaver ansees som mer kritiske. Kompetansen ved enhetene er varierende og bør økes ved flere enheter.
- ▶ Utvikling av økonomirapporteringen har hatt hovedfokus i siste periode. Rapportering fra grunn-enhetene via fakultetene til sentralt er i 2009 endret fra månedlig til tertialvis og fra et rent regnskaps-perspektiv til virksomhets- og økonomistyringsperspektiv. Endringene har medført redusert tidsbruk og høyere kvalitet på rapporteringen. Sentralt har gått mer aktivt inn i vurdering av fakultetenes økonomiske situasjon og hvordan fakultetene følger opp UiOs og enhetens egen årsplan. Enhetene kommenterer økonomien, status ifht årsplanen samt prognose for årsresultatet i en ledelsesrapport. På denne måten har ledelsen fått et større eierskap til styring av enheten.
- ▶ Det har i siste periode vært arbeidet videre med å heve kvaliteten i langtidsbudsjetter for de enheter som ennå ikke har nådd tilfredsstillende kvalitet. Kvaliteten ved de fleste enheter vurderes nå som god.
- ▶ Det er utviklet et analyseverktøy som gir nye muligheter til å sammenstille økonomidata som grunnlag for bedre å kunne følge opp økonomien ved enhetene. Verktøyet er tatt i bruk ved flere enheter og kan kan utelukkende benyttes av ansatte med god IT- og økonomikompetanse.

▶ Vurdering av effekt av tiltak/resultater av tiltak

- ▶ Langtidsbudsjett har på en god måte styrket enhetens fokus på langsiktig økonomistyring. Ved flere fakulteter benyttes nå dette som det viktigste økonomiske planleggingsverktøyet og fungerer som et viktig styringsverktøy for dialog på tvers av nivåene i organisasjonen
- ▶ Omleggingen av rapporteringsrutinene har vært positiv og bidratt til å gi ledelsen økt innsikt i hvordan ressursene disponeres. Det understreker det som er vesentlig og hever økonomifokuset for ledelsen. Rapporten skal gir et bedre beslutningsgrunnlag for fremtidige prioriteringer.
- ▶ Analyseverktøyet er meget godt mottatt. Det rapporteres allerede at det vil være arbeidsbesparende, øke transaksjonskvaliteten samt bedre økonomirapportene.



Risiko for at UiO ikke oppfyller krav til økonomistyring

▶ **Vurdering av risiko**

- ▶ Risiko vurderes som uendret, men bakgrunn for risiko er endret
- ▶ Risiko for at økonomiske utfordringer ikke oppdages før etter noe tid er redusert.
- ▶ Risikoen for at UiO ikke kommer i havn med konvertering er nå meget liten.
- ▶ Risiko for manglende økonomisk styring som følge av totalkostnadsføring er økt. Dette utgjør nå den største risikoen da kompleksitet er økt og man gjennomfører flere prosesser som budsjett og regnskap for første gang med nye regler.
- ▶ UiO er sårbare i forhold til økonomirapporter. Rapportdatabasen begynner å bli usikker og rapportverktøyet er tungt og gir lite pedagogiske rapporter. Dette er en risiko som vil øke fremover før det gjennomføres vesentlige grep.
- ▶ Videre utgjør mangler ved rutiner og økonomirapporter og svak økonomikompetanse i deler av organisasjonen en risiko. Programstyring med sikte på å tilpasse organisering og kompetanse i økonomifunksjonen ved UiO sentralt og på enhetene er etablert, se under.

▶ **Nye tiltak for å redusere risiko**

- ▶ Konsekvenser ifht budsjettering og økonomioppfølging på enhetene som følge av totalkostnadsføring følges opp med enhetenes økonomiansvarlige. Nye rapporter for styring av prosjektene og totaløkonomien utvikles. Arbeidet er tidkrevende og rapportene ikke tilstrekkelig pedagogiske pga lite oppdaterte rapportverktøy.
- ▶ Rapportdatabasen bør erstattes i løpet av 2010. Trolig vil dette gjøres ved å ta i bruk datavarehuset som UiO og UiB har gått sammen om å utvikle de siste årene.
- ▶ Arbeid med utskifting av rapportverktøy bør startes i 2010. Vil kreve investeringer i 2011.
- ▶ På sikt må vi i større grad standardisere rutiner, budsjettering og bruk av økonomisystemet, heve kvaliteten på prosjektstyring, men dette er et større arbeid.
- ▶ På sikt må også internkontrollsystemet utvikles mer helhetlig og systematisk og gjøres relevant for ledelsen.



Programstyring for implementering av endringer innen økonomi og personalområdet



Bakgrunn

▶ Bakgrunn

- ▶ UiO er i ferd med å innføre mange IT-systemer der vi har forbedret både styring av de enkelte prosjektene og koordineringen av dem samlet. Utrulling mot enhetene er i gang, og store endringer er i vente. I tillegg til nye IT-systemer krever nye lover/regler at administrative oppgaver på enhetene må utføres på nye måter.
- ▶ For økonomi og personalområdet implementerer vi følgende endringer i 2009 og 2010
 - ▶ Overgang til totalkostnadsføring (2009)
 - ▶ Innføring av bestillersystem (påbegynne utrulling høsten 2009)
 - ▶ Profesjonalisering av anskaffelser (2009/10)
 - ▶ Aktivisering og avskrivning med etablering av åpningsbalanse 31/12 2009 og løpende utstysregistrering.
 - ▶ SAP UiO-portal med elektronisk reiseregning og fraværsregistrering (pilot høst 2009, videre utrulling 2010)
 - ▶ Ephorte (elektronisk arkiv er ferdig utullet, mens innføring av elektronisk saksbehandling er utsatt)
 - ▶ Rekrutteringsverktøy som skal standardisere og forenkle saksbehandling
- ▶ Skal vi lykkes i endringene uten å tilføre vesentlig mer ressurser krever det **spesialisering av oppgaver og standardisering** av hvordan oppgaver utføres samt langt **større tydelighet og standardisering i roller og ansvar**

▶ Risiko

1. Vi ser at prosjektene ikke er koordinerte i forhold til standardisering av roller og ansvar, og at mottaksapparatet er lite spesialisert. Dette gjør implementering ved enhetene mer krevende enn nødvendig og vi oppnår trolig ikke ønsket effekt av systeminnføringene.
 2. Den største risikoen for utrulling av endringene er enhetenes evne til å tilpasse seg nye arbeidsprosesser. Dette handler om organisering og kompetanse samt tydelighet fra sentralt hold.
 3. Endring vil kreve at ledelsen på alle nivåer er enige om målsetninger og har vilje og evne til å gjennomføre nødvendige endringer.
- ▶ For å få ønsket effekt av systeminnføringene må enhetene gå mot en større grad av spesialisering innen fagområder og en mer standardisert organisering.



Tiltak for å redusere risiko

Det er opprettet et programnivå som har som hovedoppgave å koordinere endringer innen økonomi og personalområdet.

- ▶ Arbeidet på programnivået skal på sikt også gi ringvirkninger til andre fagområder som skal implementere endringer av samme karakter. På sikt kan andre områder integreres helt i programstyringen.
- ▶ Programnivå har ansvar for;
 - ▶ Sikre ensartet metode og helhetstenkning for standardisering av roller, ansvar, rutiner
 - ▶ Sikre ensartet prosjektstyring som følger UiOs prosjektrammeverk
 - ▶ Sikre koordinering av utrulling der fakultetene står i sentrum
 - ▶ Sikre integrasjonsproblematikk mellom systemene både systemteknisk og brukergrensesnitt
 - ▶ Forankre endringene ved enhetene
- ▶ Programnivå jobber operativt mot de enkelte prosjektene, og deler av programstyret jobber operativt særlig ifht forankring av endringene på enhetene.
- ▶ Programnivået finansieres primært gjennom interne omprioriteringer, men det bør settes av midler til programledelse.

Erfaringer fra pilot ved SV ved å tilpasse økonomifunksjonen til nye krav og rutiner

- ▶ Tydelig involvering av både ledelse og ansatte på fakultets- og instituttnivå.
- ▶ Analysert og faglig gruppert oppgaver, spesialisert innen 3 fagområder: Økonomistyring, Prosjektstyring, Regnskaps-, transaksjons- og bilagshåndtering
Fått vekk ad hoc spørsmål som "jammer" hverdagen til økonomikonsulentene.
Begynt å fordele oppgaver etter fagområder og kompetanse.
- ▶ Prosessen har ikke handlet om lokalisering men hatt fokus på hva som må håndteres tett på styringsnivået iht "beste praksis" og hvilke oppgaver som kan håndteres på avstand uten at dette påvirker styringen. Videre behovet for å ha tilstrekkelig økonomikompetanse til å utføre oppgavene profesjonelt og med tilstrekkelig kvalitet og skape gode økonomifaglige miljøer.
- ▶ Har nå fokus på gode rutiner og prosesser og avklaring av forventninger til leveranser i form av samarbeidsavtaler.