

Til Universitetsstyret  
Fra Universitetsdirektøren

**Sakstype:** V-sak

**Møtesaksnr.:** V-sak 6

**Møtenr.:** 4/2013

**Møtedato:** 17.juni 2013

**Notatdato:** 6. juni 2013

**Arkivsaksnr.:**2013/3367

**Saksbehandler:** W.Hanneborg

---

**SAKSTITTEL: IHR – SA5 – reorganisering av sentraladministrasjonen**

**Henvisninger til lovverk, plandokumenter og tidligere behandlinger i styret**

Strategisk plan 2020

**Tidligere styrebehandling:**

Styremøte 4/2010 (22.6)	V- SAK 4	Styremøte 1/2012 (27.1)	V-SAK 5
Styremøte 6/2010 (19.10)	O- SAK	Styremøte 2/2012 (6.3)	V-SAK 3,4,5
Styremøte 7/2010 (23.11)	V- SAK 4	Styremøte 3/2012 (6.3)	V-SAK 5
Styremøte 1/2011 (13.1)	V- SAK 6	Styremøte 4/2012 (19.6)	D-SAK 1, O-SAK 2
Styremøte 3/2011 (12.4)	O- SAK	Styremøte 6/2012 (23.10)	V-sak 4
Styremøte 4/2011 (21.6)	V- SAK 6	Styremøte 1/2013 (5.2)	O-sak
Styremøte 6/2011 (18.10)	V-SAK 4	Styremøte 12. mars 2013	V-sak 5

**Bakgrunn**

Universitetsstyret vedtok 12. mars 2013 at det etableres lederstøtte for UiO-ledelsen, samt enhet for administrative støttetjenester, inndelt i fellestjeneste og intern administrasjon. Samtidig ble universitetsdirektøren bedt om å fremme forslag til organisering av lederstøtten og SA5 som helhet, med risikoanalyse.

**Forslag til ny organisering**

Sammen med berørte fagavdelinger har universitetsdirektøren utformet forslag til samlet organisering av administrasjonen på sentralt nivå. Prosessen etter 12. mars er ledet av universitetsdirektøren. Den ble innledet med at fakulteter redegjorde for hva de ser som faglige utfordringer i et 5-10års perspektiv, og hvilke behov for administrativ støtte det aktualiserer. Fakultetenes innspill var retningsgivende for videre vurdering av løsninger. Universitetsdirektørens forslag til organisasjonsmodell har fått tilslutning fra både dekaner, museumsdirektører og fakultetsdirektører. Forslaget er forhandlet med fagforeningene, og som det fremgår av vedlagte protokoll er partene enige om den modellen som nå legges frem.

Detaljert beskrivelse av forslag til ny modell er gitt i vedlagte rapport «Organisering av SA5», datert 6. juni 2013, fra universitetsdirektøren.

«Nærhetsmodellen» er en bærebjelke i løsningsforslaget, og forutsetter blant annet at brukerinteresser skal tillegges tung vekt og beslutninger treffes på lavest mulig effektive nivå. Rollefordeling skal tydeliggjøres,



inkludert grenseoppgang mellom støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og tjenesteleveranser til enhetene i operativ virksomhet.

Forslaget til ny organisasjonsmodell inneholder følgende hovedelementer:

**Lederstøtte**, som skal bistå UiO-ledelsen på felt av betydning for strategisk og politisk styring av UiO. Det omfatter særlig områder som internasjonalisering, virksomhets- og økonomistyring, analyser, HR, prioriterte satsinger, kommunikasjon og systemeierskap. Medarbeiderne skal i stor grad operere i tverrgående kompetanseklynger.

**Fellestjeneste**, som skal levere drifts- og utviklingstjenester til UiOs enheter innenfor områdene lønn, regnskap, innkjøp, systemadministrasjon og eSak. Premisser er i hovedsak allerede lagt i grunnlagsdokumentasjon for styrevedtaket 12. mars 2013, og blir ikke nærmere berørt i denne omgang.

**Intern administrasjon**, som skal levere tjenester til sentraladministrative ledd på feltene arkiv-, økonomi-, og personal. Styret la i sitt vedtak 12. mars 2013 til grunn at intern administrasjon skulle organiseres under samme enhet som fellestjenester. I den prosessen som har vært i etterkant, har universitetsdirektøren konkludert med å foreslå alternativ organisering av intern administrasjon som selvstendig enhet.

**Fagstøtte**, som skal bistå lokale enheter i administrativ drift og utvikling av forskning, undervisning og formidling. Endringen innebærer sammenslåing av drifts- og forvaltningsfunksjoner i Studieavdelingen, Forskningsadministrativ avdeling og Kommunikasjonsavdelingen. Ledere og medarbeidere i de tre avdelingene har selv utformet forslag til indre organisering av den nye enheten.

**Personalstøtte**, som organiseres på linje med fellestjenesten og fagstøtten, og i hovedsak skal bistå UiOs lokalmiljøer. Universitetsdirektøren og fagforeningene er imidlertid enige om å arbeide for ytterligere styrking av personalfunksjonen ved UiO samlet. Partene er også enige om at prosessen med styrking av personalfunksjonen skal koordineres av enheten for personalstøtte.

**HMS**, som foreslås organisert som egen enhet direkte knyttet til UiO-ledelsen.

**BHT**, som foreslås organisert som egen enhet direkte knyttet til UiO-ledelsen.

### Forventet effekt av ny organisasjonsmodell

IHR-prosessen samlet skal gi et positivt resultat med innsparing på 10-30% målt i kroner og/eller kvalitet, men gevinstrealisering må sees i et langsiktig perspektiv. Forslaget til ny organisering av SA5 krever både personalmessig omstilling og endringer i rutiner, oppgavefordeling og former for samspill. Dette kan bety en lengre periode med tilpassing, og vil først gi uttelling på sikt. Universitetsdirektøren mener imidlertid det er grunn til å forvente effekter i samsvar med IHRs intensjoner, og vil særlig peke på flg:

- Rollefordeling tydeliggjøres, når det presiseres at lederstøtten skal ha fokus mot UiO-ledelsen, mens fellestjeneste, fagstøtte og personalstøtte har fokus mot kjernevirksomheten.
- Økt vekt på brukerperspektiv forventes å gi den effekt at administrasjonen mer konsekvent møter faktiske behov og etterspurte tjenester

- Den nye lederstøtten vil gi UiO-ledelsen større tilgang på styringsinformasjon og beslutningsunderlag, og dermed bedre grunnlag for å møte fremtidig utvikling og trender med relevante tiltak.
- Tettere integrering mellom administrative funksjoner gir større muligheter for tverrfaglighet, samordning, synergieffekter og enhetlig styring.

Risikoanalyse er utført av UiOs Enhet for internrevisjon (EIR), og følger som vedlegg.

### Videre arbeid

Forslag til fordeling av funksjoner er foreløpig avgrenset til overordnede oppgavefelt, og mer detaljert gjennomgang av oppgaver må tas etter at ny organisering er på plass. Da må det vurderes hvor enkeltoppgaver skal plasseres, hva som egner seg for hhv sentral og desentral plassering, hvilke oppgaver som eventuelt kan nedprioriteres, og nye former for samspill. Den prosessen skal involvere de medarbeiderne som kjenner aktuelle oppgaver og prosedyrer, dvs «har skoen på», både på lokalt og sentralt nivå.

Likeledes skal risikoanalyse følges opp med utforming av relevante tiltak, etter medvirkning fra fagforeningene.

Etter styrevedtak 17. juni 2013 skal det utformes bemanningsplaner tilpasset ny modell. Utforming av bemanningsplaner og innplassering i stillinger skal skje innenfor rammer nedfelt i UiOs omstillingsavtale.

### Forslag til vedtak:

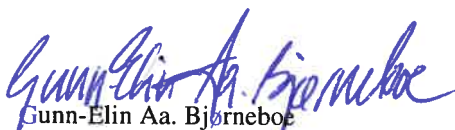
I samsvar med styrets vedtak av 12. mars 2013 etableres det:

- **Lederstøtte** knyttet direkte til UiO-ledelsen, med ansvar for å bistå rektor og universitetsdirektør på felt av betydning i overordnet styring av UiO
- **Fellestjeneste**, med ansvar for å bistå UiOs lokale enheter med lønns-, innkjøp- og økonomitjenester. I tillegg inkluderes eSak i fellestjenesten. Etablering av fellestjenesten innebærer sammenslåing av Lønningsseksjonen, Regnskapsseksjonen, Innkjøpsseksjonen og eSak. Seksjonsinndeling for disse videreføres som i dag, og i tillegg etableres en seksjon for prosjekt/prosesserforbedring og en for applikasjonsforvaltning under fellestjenesten.
- **Intern administrasjon**, med ansvar for operativ støtte til intern drift av enheter på sentraladministrativt nivå og evt andre enheter som selv har begrenset administrativ kapasitet. Intern administrasjon etableres som selvstendig enhet, og ikke som opprinnelig planlagt sammen med fellestjenesten.

Videre vedtar styret etablering av:

- **Fagstøtte**, med ansvar for å bistå UiOs lokale enheter i administrativ drift og utvikling av forskning, undervisning og formidling. Etablering av fagstøtte innebærer at drifts- og forvaltningsfunksjoner i STA, FA og KA slås sammen. Det opprettes 7 underliggende seksjoner, hhv for opptak og tilrettelegging, kommunikasjon og studieinformasjon, arrangementer og eksterne relasjoner, internasjonale avtaler og forskningsstøtte, forvaltning av utdanningsporteføljen, fagadministrative datasystemer, sentralbord.
- **Personalstøtte**, organisert på linje med fellestjenesten og fagstøtten, med hovedfokus mot bistand til lokale enheter. Personalstøtte skal ivareta oppgaver som utforming og utvikling av UiOs interne regelverk, avtaler og lignende på personalfeltet, lønns- og personalpolitikk, samarbeid med fagforeningene på UiO-nivå, rådgivning, utredninger, kompetanseutvikling.
- **HMS**, organisert med direkte linje til universitetsdirektøren
- **BHT**, organisert med direkte linje til universitetsdirektøren

Styret legger til grunn at videre prosess med detaljutforming av oppgave- og funksjonsfordeling, samspillsformer, rollefordeling, bemanningsplaner og lignende gjennomføres innenfor rammene av universitetsdirektørens rapport «Organisering av SA5», datert 6. juni 2013.

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

#### Vedlegg:

- Rapport fra universitetsdirektøren «Organisering av SA5» datert 6. juni 2013
- Risikoanalyse utført av Enhet for internrevisjon datert 31. mai 2013
- Foreløpig forslag til overordnet gjennomføringsplan
- Protokoll fra forhandlinger med fagforeningene, datert 6. juni 2013

# Organisering av SA5

Dato: 6.juni 2013

## Contents

1. Innledning .....	1
2. Forslag til samlet organisering.....	3
3. Formelle prinsipper for rollefordeling .....	4
4. Lederstøtte .....	5
5. Fellestjeneste .....	7
6. Fagstøtte .....	8
7. Personalstøtte.....	11
8. Intern administrasjon .....	13
9. BHT.....	14
10. HMS.....	14
11. Videre arbeid .....	14
12. Risikoanalyse.....	16
13. Vil modellen gi ønskede effekter? .....	18

## 1. Innledning

Universitetsstyret vedtok 12. mars 2013 at:

- «1. Det opprettes en enhet for lederstøtte inn mot universitetsledelsen.*
- 2. Det opprettes en enhet for administrative støttetjenester til hele UiOs organisasjon, med to servicegrupper: Fellestjenesten og Intern administrasjon.*
- 3. Organisering av de deler av SA5 som ikke er omfattet av pkt 1 og 2 skal analyseres videre*
- 4. Forslag til organisering av lederstøtten og hele SA5 samt en risikoanalyse legges frem for styret til vedtak i møtet 17.06.13.»*

SA5 omfatter Økonomi- og planavdelingen (ØPA), Organisasjons- og personalavdelingen (OPA), Forskningsadministrativ avdeling (FA), Studieavdelingen (STA) og Kommunikasjonsavdelingen (KA). Organisering av Eiendomsavdelingen (EA) og USIT behandles separat.

Forslaget som nå fremmes gjelder konkret organisering av:

- lederstøtte
- personalstøtte
- fellestjenesten, som i hovedsak utgjør drifts- og forvaltningsfunksjoner i nåværende ØPA og OPA
- drifts- og forvaltningsfunksjoner i nåværende FA, STA og KA
- intern administrasjon
- BHT
- HMS

I tråd med IHRs målsetting, skal primærvirkomheten styrkes gjennom mer kostnadseffektiv administrasjon og/eller økt kvalitet på tjenestene. Ett virkemiddel er omorganisering av sentraladministrasjonen, slik at den tilpasses «nærhetsmodellen» og UiOs strategiske ambisjoner. «Nærhetsmodellen» bygger på at beslutninger skal fattes på lavest mulig effektive nivå, og brukerinteresser tillegges tung vekt. Rollefordeling skal tydeliggjøres, inkludert en grenseoppgang mellom støtte til UiO-ledelsen i overordnet styring og operative tjenester til enhetene.

Fordeling av funksjoner er i denne omgang avgrenset til overordnede oppgavefelt. Etter styrevedtaket 17. juni 2013 om organisering, skal det tas en konkret gjennomgang av nærmere spesifiserte enkeltoppgaver. Da må det vurderes hvor oppgaver skal plasseres, hva som egner seg for hhv. sentral og desentral plassering, og hvilke oppgaver som eventuelt kan nedprioriteres. Den prosessen skal involvere de medarbeiderne som kjenner aktuelle oppgaver og prosedyrer, dvs. «har skoen på», både på lokalt og sentralt nivå.

Utforming av bemanningsplaner og innplassering av ansatte i stillinger vil starte etter at styrets vedtak om organisering foreligger 17. juni, samtidig som det også blir lagt plan for iverksetting av organisasjonsmodellen.

SA5-prosessen har etter 12. mars 2013 vært ledet av universitetsdirektøren, med bistand fra ledergruppen (ULG), OPA og IHR-sekretariatet. Fagdirektørene i OPA, ØPA, FA, STA og KA har deltatt aktivt.

Prosessen etter 12. mars ble innledet med et seminar hvor fakulteter redegjorde for hva som er fakultetenes faglige utfordringer i et 5-10 års perspektiv, og hvilke behov for administrativ støtte det aktualiserer. Det fakultetene da særlig etterlyste var:

- tydeligere roller
- økt brukerfokus
- styrket strategisk kraft
- styrket ledelse
- at strategiområder ses i sammenheng
- at administrative områder ses i sammenheng

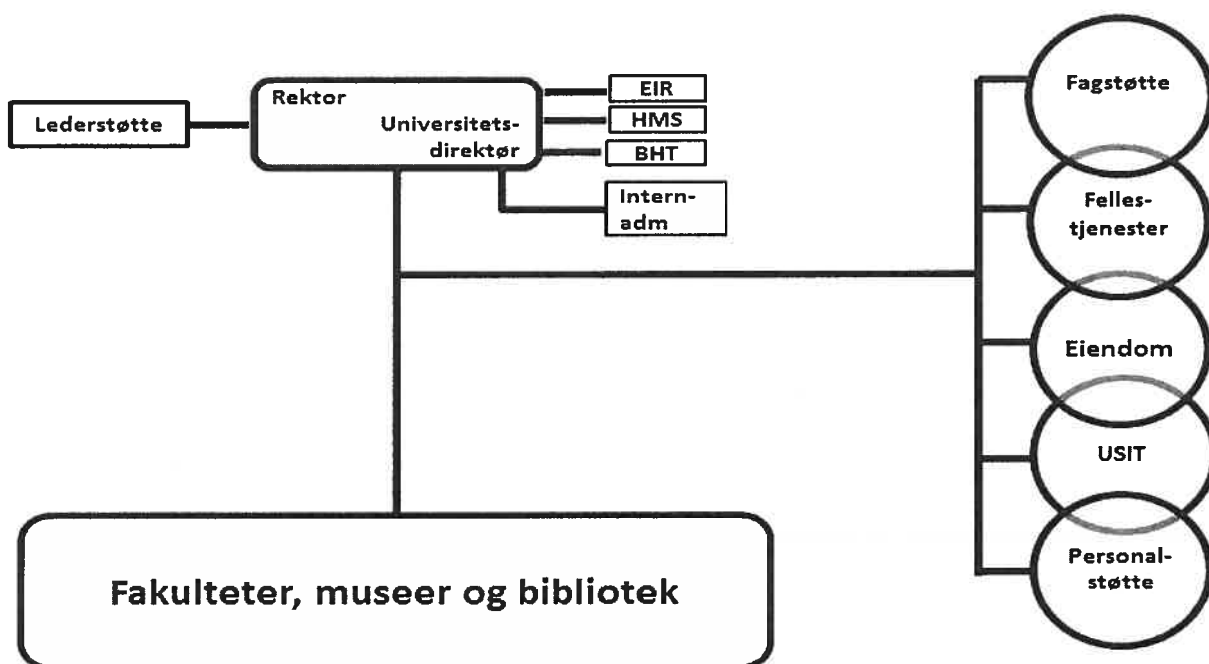
Fakultetenes innspill var retningsgivende i den videre vurderingen av organisatoriske løsninger.

I perioden fra midten av april til midten av mai var ansatte i SA, så vel som utvalgte nettverk ved UiO involvert i prosessen. Forslaget ble forhandlet med tjenestemannsorganisasjonene 30. mai, 3. juni og 6. juni 2013. Som det fremgår av vedlagte protokoll, er fagforeningene og universitetsdirektøren enige om det forslaget som legges frem for styret.

En risikoanalyse er utført av UiOs Enhet for internrevisjon (EIR), og følger som vedlegg.

## 2. Forslag til samlet organisering

Universitetsdirektøren anbefaler følgende struktur for administrasjonen på sentralt nivå:



Det er foreløpig ikke tatt endelig stilling til navn på de ulike enheter, men det vil bli gjort så snart organisasjonsmodellen evt blir vedtatt.

Nærmere konkretisering av hvilke funksjoner som foreslås lagt til ulike ledd er gitt senere i notatet, under omtale av de respektive enhetene.

Gruppering av funksjoner og kompetanse er gjort ut fra følgende kriterier:

- brukerorientering
- sammenlignbare oppgaver og kompetanse, grenseflater
- utfyllende kompetanse, synergi

Lederstøtten skal primært bistå rektor og universitetsdirektør med strategisk kapasitet og overordnet styring, mens fellestjenesten og fagstøtten i hovedsak skal bistå fakulteter og fagmiljøer i operativ drift og forvaltning. Fagstøtten har også studenter og søkere som viktig brukergruppe.

Grensesnitt mellom hhv. lederstøtte og de tre driftsenhetene må samtidig ta hensyn til behov for robuste miljøer, og det forutsetter blant annet at utviklingsoppgaver må inngå i porteføljen hos alle. Mens lederstøtten ivaretar utvikling knyttet til overordnet strategi/policy og styring, vil fellestjenesten, fagstøtten og personalstøtten ha ansvar for utvikling av operative tjenester rettet mot brukere.

Det er ingen styringslinje mellom lederstøtte og de tre driftsenhetene.

Forslaget til ny modell omfatter ingen forslag til årsverksreduksjon.

### **3. Formelle prinsipper for rollefordeling**

Fordeling av roller, ansvar og myndighet må harmonere med UiOs gjeldende styringsstruktur. All myndighet ved UiO er formelt forankret hos universitetsstyret, jf UH-lovens § 9-1 nr 2. Fullmakter og ansvar delegeres fra styret til underliggende ledd, gjennom eksempelvis administrasjonsreglement, stillingsinstruksjoner og lignende, eller i konkrete enkeltsaker. For delegering gjelder følgende prinsipper:

- Rektor og universitetsdirektør er ansvarlig for forvaltning av UiOs virksomhet, på styrets vegne. Sentralt nivå har todelt struktur, hvor rektor har særlig ansvar for faglig virksomhet og universitetsdirektør for administrasjon. På underliggende nivåer er alt ansvar samlet i enhetlig ledelse, hos dekan/museumsdirektør, hhv. instituttleder.
- Fullmakter skal overføres langs den formelle ledelseslinjen, dvs delegering må skje til nærmeste underordnede ledd, eksempelvis fra rektor til dekan. Den som får delegert fullmakt opptrer på vegne av den som delegerer, og er dermed underlagt instruksjonsmyndighet og rapporteringsansvar til delegerende instans. Når fullmakt eksempelvis delegeres fra rektor eller universitetsdirektør til dekan, så er dekan ansvarlig overfor rektor, hhv. universitetsdirektør, for å påse at forvaltning skjer i tråd med gjeldende styringspremisser.
- At myndighet delegeres betyr ikke at den som delegerer fraskriver seg ansvar og myndighet. Delegerende instans kan til enhver tid instruere underordnet instans om hvordan en sak skal avgjøres, og kan velge å selv fatte vedtak i enkeltsaker. Den som delegerer myndighet kan også til enhver tid tilbakekalle fullmakten, evt. legge inn skranker/begrensninger

Formell rollefordeling mellom beslutningsmyndighet og administrativ støtte påvirkes ikke av hvilken organisatorisk form vi velger på det administrative apparatet. Uavhengig av administrativ modell er forholdet at:

- Beslutningsmyndighet ligger hos den leder, evt det organ, som har fått delegert beslutningsfullmakt.
- Det administrative apparatet har en understøttende rolle i løpende forvaltning, utvikling, forberedelse og iverksetting av beslutningsmyndighetens vedtak.



Det betyr at sentrale administrative støtteenheter ikke har instruksjonsmyndighet når det gjelder en beslutning som fattes innenfor fullmaktsrammen til linjeledere på fakultets- og grunnenhetsnivå. Myndighet til å evt. instruere ligger hos den som har gitt aktuell linjeleder delegert myndighet til å beslutte i den aktuelle sak, og på sentralt nivå er det rektor eller universitetsdirektør.

For øvrig er rollefordelingen mellom aktørene i forslaget til ny administrativ modell at:

#### ***linjeledere ved fakulteter og grunnenheter***

har selvstendig ansvar og myndighet når det gjelder vedtak og forvaltning på områder hvor de er gitt delegerte fullmakter. Det inkluderer ansvar for å påse at virksomhet utøves i samsvar med gjeldende regulering, gitt av både overordnede myndigheter (eksempelvis lovgiver) og internt ved UiO.

#### ***lederstøtten***

skal bistå UiO-ledelsen i arbeidet med overordnet strategi og policy, som administrative støtteenheter og desentrale miljøer skal gjennomføre. Lederstøtten har ikke instruksjonsmyndighet, med mindre det gis på konkret delegering fra rektor eller universitetsdirektør i avgrensede saker. Ett eksempel kan være at rektor og universitetsdirektør overlater myndighet til å gjennomføre forberedelse av årsplanforslag til medarbeidere i lederstøtten.

#### ***fellestjenesten, fagstøtten og intern administrasjon***

har en operativ, tjenesteytende rolle overfor sine brukergrupper. «Nærhetsmodellen» legger imidlertid til grunn at rutiner, tjenesteleveranser og standarder utformes i samspill mellom aktører på sentralt og lokalt nivå, og da må etablerte rammer være gjensidig forpliktende. Gjennom delegering kan universitetsdirektør eksempelvis gi støtte-enhetens leder myndighet til å sikre at vedtak som iverksettes ligger innenfor gjeldende rammer.

Det presiseres at det ikke dreier seg om tjenesteavtaler.

#### ***personalstøtten***

har (som i dag) et delt brukerfokus, idet den skal betjene både UiO-ledelsen og lokale enheter. Dette er nærmere utdypet under notatets pkt 7.

Det er ingen direkte linje eller instruksjonsmyndighet fra lederstøtten til fellestjenesten, fagstøtten, personalstøtten eller intern administrasjon, og heller ikke til fakultetene.

## **4. Lederstøtte**

Styret vedtok 12. mars 2013 at det skal etableres en lederstøtte, for å styrke UiO som strategisk aktør. Lederstøtten skal bistå rektor og universitetsdirektør på felt av betydning i overordnet styring av UiO, innen :

- forskning, utdanning, internasjonalisering
- kommunikasjon
- HR
- infrastruktur
- virksomhets- og økonomistyring
- systemeierskap

Lederstøtten skal bemannes via omdisponering av ansatte fra dagens fagavdelinger. Antallet er foreløpig ikke fastsatt, men antas å bli ca. 20 årsverk. Lederstøttens aktivitet skal baseres på at ressurspersoner hentes inn fra andre andre avdelinger sentralt og fra desentrale enheter ved behov. Lederstøtten er derfor avhengig av nettverk og samspill med andre aktører ved UiO.

Det er UiO-ledelsen, i samspill med ledelsen ved fakulteter og museer, som er ansvarlig for politisk og strategisk agenda ved UiO. I sin forberedelse av saker er UiO-ledelsen imidlertid avhengig av solid beslutningsstøtte, og den rollen skal lederstøtten ivareta.

Som eksempler på tverrgående prosesser i lederstøtten nevnes:

- koordinering av satsinger og policyutvikling
- analyser og styringsdata
- mediestøtte
- organisasjonsutvikling

Prosessledelse vil foregå i alle de gjennomgående feltene. Via samordning skal prioriteringer ses i sammenheng, og oppgaver skal kvalitetssikres i samsvar med overordnet strategi.

UiO-ledelsen etterspør bistand både i langsiktig aktivitet, som utforming av strategier, og i oppgaver som krever umiddelbar effektivering.

Når det gjelder konkrete oppgaver, vil analysevirksomhet være viktig, både faste analyser, dybdeanalyser og ad-hoc-analyser. På dette feltet har UiO begrenset kapasitet, samtidig som behovet øker. Både UiOs sentrale ledelse og fakultetenes ledere etterspør flere analyser som styringsgrunnlag, blant annet på felt som internasjonalisering, mobilitet, konkurransekraft, rekruttering, innovasjon og ekstern finansiering. Andre viktige oppgaver er knyttet til virksomhetsstyring og plan- og budsjettprosessen, og også finansiell kontroll, virksomhetsrapporter, styringsdialoger, eierstyring, oppfølging av randsone og samarbeidstiltak.

UiO-ledelsen har også behov for bistand til strategisk mediearbeid, profilering, posisjonering, omdømmebygging, lobbyarbeid, strategiske arrangementer, til å bygge eksterne relasjoner og håndtering av daglige mediasaker.

Lederstøtten skal videre bistå med fagstrategisk rådgivning og koordinering av store strategiske satsinger innen forskning og utdanning. Det er ønskelig å se disse områdene i tettere sammenheng, og viktige stikkord er blant annet internasjonalisering og tverrfaglighet.

Lederstøtte må samtidig ha HR-kompetanse, og integrere HR-perspektiv i strategiske satsinger, handlingsplaner og lignende, eksempelvis knyttet til samhandling, organisasjons-, kompetanse- og lederutvikling.

Strategisk systemeierskap for administrative IT-systemer skal ivareta helheten i universitetets administrative IT-virksomhet. Dette innebærer blant annet vedlikehold av veikartet som anviser hovedretningene for hvordan systemlandskapet ved UiO skal utvikles videre, og hvordan de enkelte systemene skal samhandle. Videre at beslutninger om utvikling, forvaltning, drift og eventuell avvikling følger fastlagt rammeverk for systemeierskap, vedtatt av universitetsstyret. I dette arbeidet skal det vies særlig oppmerksomhet til de behov som primærvirksomhetene har, og at universitetet utnytter de administrative IT-systemene kost- og brukseffektivt.

Lederstøtten er altså UiO-ledelsens stab, med særlig fokus på følgende roller:

- Rådgiver for rektor/universitetsdirektør
- Pådriver; initiativtaker, premissgiver og prosess-/prosjektleder i saker og prosesser som UiO-ledelsen ønsker å ha tett kunnskap om og oppfølging av
- På eksplisitt fullmakt fra rektor/universitetsdirektør kan lederstøtten opptre som controller, dvs etterspørre og undersøke oppgaveutføring og resultater ved lokale enheter

Lederstøtten mottar oppgaver kun fra rektor/universitetsdirektør. Kontakt (forespørsler, oppfølging) med dekaner og ledere av enheter i linjen skal som hovedregel være klarert med rektor/universitetsdirektør.

## 5. Fellestjeneste

Styret vedtok 12. mars 2013 at det skal opprettes en enhet for fellestjenester, med seksjoner fra nåværende OPA (Lønningsseksjonen) og ØPA (Regnskapsseksjonen og Innkjøpsseksjonen).

I grunnlagsnotatet for styrets vedtak er det forutsatt at enheten skal ivareta «*økonomitjenester, lønn, regnskap, innkjøp og systemadministrasjon*». Målet med integrering er bedre samhandling, standardisering, enhetlig brukerfokus, fjerning av dobbeltarbeid og at data skal registreres kun en gang. Enheten har en tjenesteytende rolle og prosesseierrolle i utforming av rutiner, standarder, prosedyrer og lignende.

Opgavene kjennetegnes ved at de:

- har høyt volum på bilag (tunge på transaksjoner) som medfører økonomiske forpliktelser
- baserer sin aktivitet på utnyttelse av komplekse IT-systemer

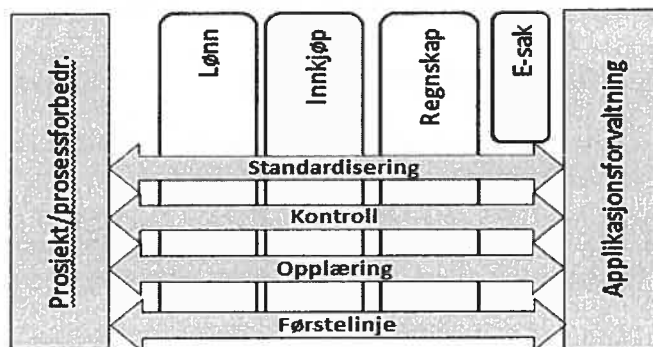
Applikasjonsforvaltning for ØPAs systemer og OPAs SAP-HR skal også organiseres samlet i denne enheten, for å styrke brukerfokus i systemutvikling og sikre robusthet i dimensjonering og kompetanse.

Premisser for organisering, funksjonsfordeling, roller og ansvar for enheten er i hovedsak allerede lagt, og fremgår av dokument datert 13. februar 2013, som inngikk i grunnlaget for styrets vedtak 12. mars 2013. Dette blir dermed ikke berørt på nytt i de forslagene som legges frem for styret nå.

Som en foreløpig løsning, foreslås også Seksjon for forvaltning av elektronisk saksbehandling og dokumentasjon (eSak), lagt til fellestjenesten. eSak jobber nært med arkiver på desentralt nivå, og er

ansvarlig for systemadministrasjon og brukerstøtte av ePhorte. Det skal igangsettes et eget IHR-prosjekt for å vurdere UiOs totale arkivorganisasjon, og inntil det prosjektet konkluderer, foreslås eSak plassert i fellestjenesten. Selv om eSak ikke er direkte knyttet opp mot økonomiske transaksjoner, leverer den, i likhet med enheten for øvrig, «andre-linjetjenester» til desentrale mottakere og er en tung bruker av elektroniske systemer.

Seksjoner i fellestjenesten:



#### Merknad

De hvite «boksene» i figuren er tjenesteytende aktiviteter overfor de operative funksjonene innen økonomi, lønn, innkjøp og eSak på enhetene. De grå er funksjoner som er knyttet til rollen som prosesseier.

Fellestjenesten vil totalt ha en bemanning på ca. 120 medarbeidere, fordelt med 45 på lønnsområdet, 30 på regnskap, 18 på innkjøp, 15 på applikasjonsforvaltning, 6 på eSak og 6-10 i prosessforbedring.

Seksjonsinndeling for lønn, regnskap og innkjøp videreføres som i dag, samtidig som det utvikles team på tvers. Tyngden av ansatte og oppgaver innen de respektive områdene flyttes «på rot». Enheten må imidlertid raskt starte gjennomgang av sin aktivitet, med sikte på ytterligere tilpassing til «nærhetsmodellen», og tydeliggjøring av rollen som tjenesteyter. Den prosessen er nærmere omtalt under notatets pkt. 10 om «Videre arbeid».

## 6. Fagstøtte

Hovedmål i Strategi 2020 er at «UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet, gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon». Plangruppen for SA5 viste til at:

*«De eksisterende miljøene i KA, FA og STA har pr i dag vesentlige grenseflater som ikke ivaretas godt nok for å nå målsettingene i Strategi 2020 og møte enhetenes behov.»*

Videre at:

*«Det er grunnlag for å gå ut fra at de tre nevnte avdelinger vil kunne dra lærdom av hverandre og oppnå mange nye positive effekter gjennom en tettere organisering og samhandling (plangrupperapport s 14 og 15).»*

Universitetsdirektøren er enig i at de tre avdelingene har store grenseflater og bør samordnes. Dagens inndeling i avdelinger har utfordringer knyttet til blant annet koordinering, som gjør at avdelingene i enkelte saker kan fremstå som siloer både for universitetsledelsen og fakultetene.

Administrativ organisering skal understøtte primærvirksomheten, og faglige ambisjoner må dermed være førende for administrativ innretning. Behov for mer koordinering mellom administrasjon av forskning, utdanning og formidling er ytterligere aktualisert gjennom Regjeringens forskningsmelding, "Lange linjer – kunnskap gir muligheter" (Meld. St 18 2012-2013), som kom i mars 2013. Et sentralt tiltak i meldingen er å satse mer på integrering mellom forskning og utdanning, og det er forutsatt at «ambisjonen om kobling mellom forskning, utvikling og utdanning må derfor være godt forankret i institusjonens strategier» (s 64). Samspill mellom kjerneaktiviteter må i første rekke realiseres i den faglige virksomheten, men signalene i forskningsmeldingen forsterker også behovet for tett integrering mellom administrative aktiviteter i FA, STA og KA.

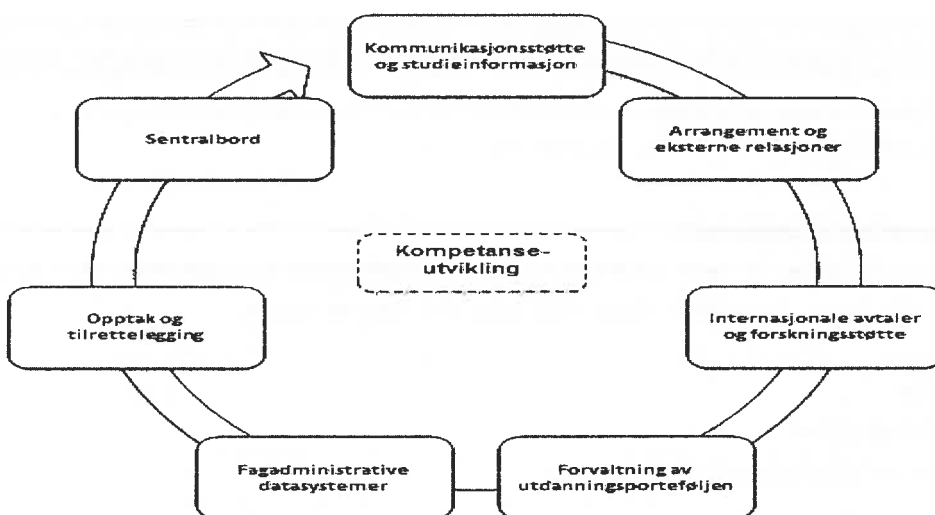
Økt samordning vil kunne gi synergieffekter, blant annet gjennom:

- at forvaltningen av bachelor, master og Ph.d. ses i sammenheng
- god kobling mellom nettforvaltning og studieweb
- større konsentrering av arbeidet med UiO-arrangementer og ivaretagelse av eksterne relasjoner
- bedre samordning av arbeidet knyttet til internasjonalisering innen forskning og studier

## Organisering

Universitetsdirektøren anbefaler at drifts- og forvaltningsfunksjoner i STA, FA og KA samles i en ny fagstøtteenhet, som skal bistå primærvirksomheten i administrativ drift og utvikling av forskning, undervisning og formidling. I tillegg skal enheten yte tjenester direkte til studenter og søkere. Målet med en samling er å utnytte grenseflater, komplementær kompetanse og synergi, og gjennom det gi brukerne mer effektive og samordnede tjenester.

Når det gjelder indre organisering, foreslår universitetsdirektøren følgende seksjoner i fagstøtten:



### Merknad:

Kompetanseutvikling vil ikke bli organisert som formell seksjon, men som tverrgående prosjekt

Medarbeidere i STA, FA og KA har sammen vurdert hvilke oppgavefelt som bør inngå under de respektive seksjonene, og fremmet et forslag som vil ligge til grunn i endelig utforming av fagstøtten.

*Funksjoner innenfor respektive seksjoner:*

<p><b>Opptak og tilrettelegging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opptak (norsk + internasjonalt)</li> <li>• Innpassing og godkjenning</li> <li>• Tilrettelegging</li> </ul>	<p><b>Kommunikasjonsstøtte og studieinformasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentrekruttering</li> <li>• Sosiale medier</li> <li>• Studentinfonett</li> <li>• Web</li> <li>• Designmanual- og tjeneste</li> <li>• Forskningsformidling</li> <li>• Intern kommunikasjon</li> <li>• «For ansatte»-sider</li> <li>• Knutepunktet</li> <li>• Studentmottak</li> </ul>	<p><b>Arrangement og eksterne relasjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• Gaver og donasjoner</li> <li>• Sekretariat for eksterne relasjoner</li> <li>• Partnerforum</li> <li>• Arrangementer</li> <li>• Skole</li> <li>• EVU</li> <li>• Alumnum</li> <li>• Arbeidslivsrelevans og samarbeid</li> </ul>
<p><b>Fagadministrative datasystemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativ systemforvaltning</li> <li>• PhD-FS</li> </ul>		
<p><b>Sentralbord</b></p>		
<p><b>Forvaltning av utdanningsporteføljen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Læringsmiljøpolicy</li> <li>• Sekretariat for komiteer</li> <li>• Kvalitetssystem</li> <li>• Dokumentasjon &amp; analyse</li> <li>• Juridiske tjenester</li> <li>• Regelverk</li> <li>• <u>Ph.D</u> – kvalitet og regelverk</li> </ul>	<p><b>Internasjonale avtaler og forskningsstøtte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtte for store satsinger + infrastruktur</li> <li>• Internasjonalt forskningssamarbeid</li> <li>• Internasjonale program og avtaler</li> <li>• Utsveksling</li> <li>• Eksternfinansiert virksomhet (EU, NFR, etc)</li> <li>• <u>CRIS</u>tin/Open Access</li> <li>• Dokumentasjon og analyse</li> <li>• Innovasjon, næringslivssamarbeid</li> <li>• Juridiske tjenester</li> <li>• Forskermottak og boligkontor</li> </ul>	

Det tas forbehold om at det kan bli endringer i den innbyrdes funksjonsfordelingen mellom seksjonene, som resultat av videre arbeid med vurdering av oppgaveplassering, samspillsformer og lignende.

Fagstøtten vil ha en total bemanning på ca 145 medarbeidere, fordelt med 10-15 på fagadministrative datasystemer, 30-35 på studieinformasjon/web/kommunikasjon, 10-15 på arrangementer og eksterne relasjoner, 25-30 på opptak og tilrettelegging, 30-35 på internasjonale avtaler og forskningsstøtte, 15-20 på forvaltning av utdanningsportefølje, 9 på sentralbord.

### Beskrivelse av fagstøttens oppgavefelt

Fagstøtten har, som fellestjenesten, en tjenesteytende rolle overfor fakulteter og fagmiljøer, i tillegg til tjenester for studenter og søkere. Fagstøtten inneholder oppgaver som er preget av:

- stordriftsfordeler
- krav om spisskompetanse
- særskilte behov for institusjonell koordinering

**Web/studieinformasjon/kommunikasjon** har både primærenhetene, studenter, potensielle studenter, ansatte og eksterne som brukergrupper. Hovedoppgavene er profilering av, og å kommunisere om UiOs virksomhet. Til denne gruppen foreslås det også overført en ressurs fra OPA knyttet til «for-ansatte-sidene». Generell kommunikasjonsrådgivning til enhetene bør vurderes lagt til fagstøtte.

**Arrangementer og eksterne relasjoner** jobber med samfunnskontakt ut mot arbeids- og næringsliv og tidligere studenter (alumni). En annen stor målgruppe er eksterne, blant annet gjennom UiO-arrangementer. Utvikling av gaver og donasjoner er en annen viktig oppgave.

**Opptak og tilrettelegging** behandler norske og internasjonale søknader til UiOs studieportefølje. Funksjonene utgjør en tjeneste for UiOs fakulteter så vel som for studenter og søkere.

**Forvaltning av utdanningsporteføljen** dekker støtte til primærenhetene innen oppbygging og gjennomføring av bachelor-, master- og Ph.d.-utdanningene. Arbeidsoppgaver omfatter utforming og ivaretagelse av rutiner, standarder og regelverk i samarbeid med primærenhetene. I tillegg finnes det kompetanse på dokumentasjon og analyse.

**Internasjonale avtaler og forskningsstøtte** bistår i prosesser for store satsinger og infrastruktur, søknadsprosesser ved store utlysninger, EU-prosjekter og internasjonale samarbeidsavtaler innen forskning og utdanning. Forskerboligkontoret og mottak av utenlandske forskere, som p.t er i OPA, får nærmere integrering med generell forskningsadministrasjon. Brukere for dette området er primærenhetene, aktuelle forskningsmiljøer og prosjektledere.

**Fagadministrative datasystemer** ivaretar brukerstøtte og driftsutvikling av systemer som blant annet FS og Syllabus. Deres brukergruppe er primært koordinatorene ved fakultetene.

**Kompetanseutvikling** foreslås organisert som tverrgående prosjekt. Fremtidig utvikling av dette feltet vil for øvrig bli vurdert videre.

**Sentralbordet** foreslås lagt til fagstøtten for å utnytte synergi med øvrig utadrettet kommunikasjon og førstelinjetjeneste.

Fagstøtten som helhet vil også være bidragsyter til lederstøtte og UiO-ledelsen i prosesser knyttet til overordnet styring av kjernevirksomheten. Dimensjonering, disponering og organisering av ressurser i fagstøtten må dermed også gi rom også for slike leveranser.

Etter evt. vedtak om foreslått organisering må fagstøtten, som fellestjenesten, starte en gjennomgang av sin aktivitet, med sikte på ytterligere tilpassinger til «nærhetsmodellen», og tydeliggjøring av rollen som tjenesteyter. Denne prosessen er nærmere omtalt under notatets pkt. 10 om «Videre arbeid».

## **7. Personalstøtte**

Universitetsdirektøren foreslår å etablere en enhet for personalstøtte, organisert på samme linje som fellestjenesten og fagstøtten.

I vurderingen av organisatorisk løsning for denne enheten har det sentrale spørsmål vært om den primært skal bistå UiO-ledelsen eller desentrale miljøer.

UiO-ledelsen har behov for støtte i utøvelse av arbeidsgiverfunksjoner, dvs saker hvor UiO på institusjonsnivå opptrer som arbeidsgiver. Dette krever blant annet juridisk kapasitet, både til å håndtere rettsspørsmål av gjennomgående betydning, og enkeltsaker hvor UiO som institusjon er part. Disse oppgavene ivaretas i dag av Personalseksjonen i OPA.

Ansvar og myndighet for operativ personalforvaltning er delegert til desentrale nivåer for flere år siden, og Personalseksjonen har dermed ikke noe formelt ansvar for å bistå enhetene på slike felt. Realiteten er likevel at det brukes mye kapasitet på rådgivning fra sentralt nivå i personalrelaterte enkeltsaker på fakultets- og instituttnivå. Personalseksjonen har dermed et delt brukerfokus, idet den betjener både UiO-ledelsen og lokale enheter.

Konkrete oppgaveområder er bl.a.:

- Utforming og utvikling av UiOs interne regelverk, avtaler og lignende på personalfeltet
- Utforming og utvikling av lønns- og personalpolitikk
- Samarbeid med fagforeningene på UiO-nivå
- Juridisk bistand og rådgivning i enkeltsaker til UiOs enheter
- Rådgivning i forhold til lov- og avtaleverk
- Utredninger og høringer
- Kompetanseutvikling, inkludert lederutvikling

(totalt 10-12 årsverk)

UiO-ledelsens behov for støtte i utøvelse av arbeidsgiverrollen kunne tilsi at funksjonene knyttes direkte til universitetsdirektør. Organisering på dette nivået ville signalisert at det primært er UiO-ledelsen som er mottaker av enhetens leveranser, og presisert fremtidig retning mot at lokale enheter skal ha økt selvstendighet og ansvar i operativ personalforvaltning

Det andre alternativet er å legge personalstøtte på samme linje som fellestjenesten og fagstøtten. Hvis vi etablerer en egen avdeling for personalstøtte, så oppnår vi å samle og synliggjøre UiOs arbeidsgiverfunksjon og andre personalrelaterte funksjoner. Med organisatorisk plassering på samme linje som fellestjenesten og fagstøtten skal hovedfokus være mot brukere på desentralt nivå, dvs enheten skal primært understøtte fakulteter, institutter og andre lokalmiljøer.

Det kan hevdes at vi må velge en løsning tilpasset den utvikling som forventes å følge av «nærhetsmodellen», med lokal forankring av ansvar, myndighet og kompetanse. Mange mener imidlertid at lokale miljøer fortsatt har stort behov for sentral støtte i operativ personalforvaltning, samtidig som et slikt sentralt apparat vil sikre koordinering og enhetlig personalforvaltning. Universitetsdirektøren erkjenner at feltet personalforvaltning ved UiO foreløpig ikke er fullt rustet til å fungere optimalt etter «nærhetsmodellens» premisser, og må utvikles ytterligere. Universitetsdirektøren anbefaler derfor organisering av en enhet for personalstøtte på samme linje som fellestjenesten og fagstøtten.

Universitetsdirektøren og fagforeningene er samtidig enige om å arbeide for styrking av personalfunksjonen samlet, i et prosjekt som bør være sluttført i løpet av en 2-årsperiode. Partene er



også enige om at prosessen med styrking av personalfunksjonen skal koordineres av enheten for personalstøtte.

## 8. Intern administrasjon

Universitetsstyret la i sitt vedtak 12. mars 2013 til grunn at det skulle opprettes en enhet for administrative støttetjenester inndelt i hhv. fellestjenesten og intern administrasjon for sentraladministrasjonen. De to enhetene har imidlertid ulikt brukerfokus, idet fellestjenesten skal betjene fakulteter og fagmiljøer, mens intern administrasjon hovedsakelig skal betjene enheter på sentraladministrativt nivå. Det er vanskelig å se at integrering mellom disse vil gi særlig uttelling, verken i form av brukerfokus, tydeliggjøring av rolle, synergi og/eller kostnadseffektivitet.

Enheden skal i hovedsak ha tilsvarende funksjon som den internadministrasjon som er ved ethvert fakultet, dvs bistå i intern drift. Det innebærer blant annet oppfølging av og kontroll med et budsjett som for sentraladministrativ virksomhet er på ca 900 millioner kroner (inkl EA og USIT). For å ivareta det ansvaret bør universitetsdirektøren være i tett inngrep med enheten.

Universitetsdirektøren foreslår derfor som alternativ at intern administrasjon organiseres som en selvstendig enhet, med likeverdig forbindelse til alle de enheter den skal betjene på sentraladministrativt nivå.

Intern administrasjon er ikke del av lederstøtten. Enheden skal i hovedsak levere sluttbruker-tjenester på oppdrag fra sentraladministrative ledd. Av effektivitetshensyn åpnes det også for tjenestetilbud til andre miljøer, som selv har begrenset internadministrativ kapasitet, eksempelvis sentre direkte underlagt universitetsstyret. Sentre og evt andre «eksterne» enheter som mottar tjenester fra intern administrasjon på sentralt nivå skal finansiere dette direkte.

Vedtaket 12. mars 2013 la til grunn at intern administrasjon skal omfatte «arkiv-, økonomi-, kontor- og personaldrift». Det er hensiktsmessig å også inkludere enkelte andre oppdrag som utføres for sentraladministrative ledd.

*Eksempler på oppgaver i intern administrasjon*

<b>Økonomi</b>	Økonomi-styring, regnskap, prosjektstyring, bilagslønn, reiseregninger, refusjoner, innkjøp (attestantrolle)
<b>Arkiv</b>	Dokumentfangst, brukerstøtte, innsyns-begjæringer, restanser
<b>Personal</b>	Tilsetting, lønnsadministrasjon, permisjoner, fratredelse
<b>Andre oppgaver</b>	Eks: barnehagen, sekretariatsfunksjoner

Bemanningsbehov i intern administrasjon vil blant annet avhenge av hvor mange «utenforstående» enheter (dvs. sentre og lignende) som etterspør tjenester. Likeledes hvordan samspillet med tilsvarende tjenester hos USIT og EA organiseres. Universitetsdirektøren vil vurdere tettere integrering mellom intern administrasjon og tilsvarende ressurser i EA, gjennom fysisk samlokalisering. Det vil gi medarbeiderne robuste fagadministrative miljøer. På sikt kan det også være aktuelt å vurdere tettere integrering med tilsvarende tjenester ved USIT.

I dag utgjør funksjoner knyttet til tjenester på personal, økonomi, innkjøp og arkiv ca 12-14 årsverk. I tillegg kommer ressurser knyttet til sekretariatsfunksjoner for utvalg og lignende.

## **9. BHT**

Universitetsdirektøren foreslår at Enhet for bedriftshelsetjeneste (BHT) organiseres i en enhet knyttet direkte til UiO-ledelsen.

BHT har 7 årsverk, som bistår i spørsmål knyttet til blant annet fysisk, kjemisk og biologisk arbeidsmiljø, arbeidshelse (eks sykefravær, målrettede helseundersøkelser m.m). Enheten er i dag underlagt OPA. BHT har en tjenesteytende og rådgivende rolle i forhold til både UiOs ledelse, enkeltmiljøer, lokale ledere og arbeidstakere.

Det er vanskelig å se noen opplagt plassering av BHT i ny organisasjonsmodell. Enheten har ingen funksjoner som kan sammenlignes med lederstøtte, og har i sin virksomhet sjelden kontakt med rektor og universitetsdirektør. Ut fra brukerperspektiv kunne naturlig alternativ vært organisering under personalstøtte, som på enkelte områder er faglig beslektet med BHT. Motargumentet er at BHT skal ha en fri og uavhengig rolle, i den forstand at enheten skal gi uavhengige anbefalinger i arbeidsmiljøspørsmål. De skal altså ikke være underlagt ordinær faglig linjeinstruksjon. Universitetsdirektøren velger derfor å foreslå at BHT organiseres som selvstendig enhet direkte knyttet til UiO-ledelsen, for å ivareta uavhengighet i arbeidsmiljøfaglige spørsmål.

## **10. HMS**

Universitetsdirektøren foreslår at Helse-, miljø- og sikkerhet- stab (HMS) organiseres i en enhet knyttet direkte til UiO-ledelsen.

HMS er i dag organisatorisk tilknyttet OPA, med 3 årsverk. HMS-stab har rolle som støtte for UiO-ledelsen, og bør da også ha organisatorisk plassering som gjenspeiler det. Enheten ivaretar oppgaver som overordnet ansvar for helhet og sammenheng i system og prosedyrer, revisjonssystem og UiO-ledelsens sekretariat i sentralt AMU.

## **11. Videre arbeid**

Etter styrevedtak 17. juni 2013 om overordnet organisering får vi en fase med praktisk tilpassing til ny modell.

### **Vurdering av enkeltoppgaver**

Som tidligere nevnt, er fordeling av funksjoner foreløpig avgrenset til overordnede oppgavefelt. Etter at ny organisering er avklart, må det tas en mer konkret gjennomgang av spesifikke enkeltoppgaver. Da skal det vurderes hvor oppgaver skal plasseres, hva som egner seg for hhv. sentral og desentral

plassering, og hvilke oppgaver som eventuelt kan nedprioriteres. Den prosessen skal involvere de medarbeiderne som kjenner aktuelle oppgaver og prosedyrer, dvs. «har skoen på», både på lokalt og sentralt nivå.

Når oppgaver fordeles, så vil premisset om «nærhetsmodell» forutsette at oppgaver skal utføres på lavest mulige effektive nivå. Plassering av oppgaver skal ta utgangspunkt i prinsipper som ble signalisert i forbindelse med styrevedtak 23. oktober 2012, hvor det ble lagt til grunn at:

*«I de tilfeller der det kan påvises stordriftsfordeler med gode effektiviseringsgevinster, eller der oppgavene krever særlig kompetanse, skal det velges sentraliserte og/eller standardiserte løsninger.»*

Premiss for stordrift er at avstand til kjerneaktiviteter ikke er kritisk, og at stordriftsorganisering bidrar til å kvalitetssikre og effektivisere administrative oppgaver, uten å redusere lokalmiljøenes faglige autonomi eller begrense brukerorientering.

Et annet premiss som lå til grunn for styrevedtaket 23. oktober 2012 var at:

*«virksomhetsspesifikke oppgaver skal organiseres så nær den faglige aktiviteten som det samtidig er mulig å sikre kvalitet og effektivitet.»*

Oppgave-gjennomgangen skal videre ha som mål å unngå et kontrollregime, dominert av rapportering og revisjon. Kontrollfunksjoner skal ha legitimitet (hva skal kontrolleres og hvorfor), og kontroll skal i seg selv ikke kunne forsvare flernivåbehandling.

Utforming av leveranser og bestillinger skal inkludere forutgående ressursvurderinger og kostnøytteanalyser. Det legges til grunn at det i større grad enn i dag skal vises respekt for tidsbruken til de som skal levere.

### **Utvikling av former for samspill**

Fellestjenesten og fagstøtten må tilpasse sin aktivitet ytterligere til «nærhetsmodellen», og tydeliggjøre rollen som tjenesteyter. Gjennomgang av tjenester og former for tverrgående samhandling skal skje i samspill med brukere, og også inkludere relevante aktører i Eiendomsavdelingen og USIT.

I IHR-prosessen er det lagt til grunn at standardisering skal være et viktig verktøy, men samtidig må det tas hensyn til at brukerne ikke har ensartede mottaksapparat. UiO er en heterogen virksomhet, med stor innbyrdes faglig og driftsmessig spennvidde. Mangfoldet stiller krav til aktsomhet ved standardisering. Det må derfor erkjennes at det på noen felt kan være vanskelig å finne gjennomgripende modeller som passer for alle, og at det må være balanse mellom standardisering og tilpassing til lokale utfordringer og behov.

Dynamisk samspill, på tvers av organisatoriske grenser, er et viktig element i forslaget til ny organisering. Det må legges til rette for aktivt samspill mellom lederstøtten, de administrative støtteenhetene og ressurspersoner fra resten av organisasjonen, i nettverk og på prosjektbasis. Arbeidsformen vil innebære at aktivitet i stor grad skjer uavhengig av organisatorisk struktur. Det må derfor etableres mekanismer som sikrer forutsigbare og gjennomsiktede beslutninger, samtidig som mulighetene for å operere på tvers av enhetsgrenser og nivåer ivaretas.

For å lykkes med nettverksorganisering må mandat, ansvar, krav og ressursbruk defineres og forankres. Hvert enkelt nettverk skal «eies» av en organisatorisk enhet eller rolle i linjen. Deltakelse i nettverk skal som hovedregel være konkret forpliktende for deltakerne.

### **Kultur for kontinuerlig forbedring**

Medarbeiderne former dagens avdelinger og er SAs viktigste ressurs. Gjennom personlige evner, kunnskap og kompetanse bidrar de til forbedrede arbeidsprosesser. Pr i dag er det mye godt arbeid i team på tvers. Gjennom den foreslåtte organisasjonsendringen skal det som fungerer godt videreføres, samtidig som andre områder kan og bør videreutvikles.

Etter vedtak om organisasjonsendringen vil myndigheten til de ulike avdelingene tydeliggjøres. I den forbindelse defineres også et rammeverk for de tverrgående teamenes fullmakter, funksjon og ansvar. Gjennom å etablere et rammeverk for dette vil det bli lagt vekt på medarbeidernes behov for å planlegge arbeidet og velge arbeidsmetoder. På en slik måte kan medarbeiderne og målsettingen om å motivere til en kultur for kontinuerlig forbedring imøtekommes.

Medarbeiderne vil få tilhørighet i en seksjon, men også i team på tvers. Dette vil gi muligheter for utfordrende oppgaver og kompetanseutvikling.

### **Bemanningsplaner og innplassering i stillinger**

Etter styrevedtak 17. juni 2013 skal det utformes bemanningsplaner tilpasset ny modell.

Utforming av bemanningsplaner og innplassering i stillinger skal skje innenfor rammer nedfelt i UiOs omstillingsavtale, del 3; [www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personaloppfolging/omstilling/personalforvaltning-omstillingsprosesser.pdf](http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personaloppfolging/omstilling/personalforvaltning-omstillingsprosesser.pdf)

Bemanningsplaner drøftes med tjenestemannsorganisasjonene, i samsvar med føringer i hovedavtalens § 12.

Som ledd i den prosessen må det også foretas analyse av kompetansebehov. På grunnlag av den analysen skal det planlegges relevante kompetanseutviklingstiltak, inkludert individuelle tiltak, og avsettes opplæringsmidler.

Bemanningsplaner og innplassering skal slutføres så raskt som mulig, fortrinnsvis innen utløpet av september

Målet er for øvrig at teknisk iverksetting av ny organisering skal være avsluttet ved årsskiftet.

## **12. Risikoanalyse**

Enhet for internrevisjon (EIR) har gjennomført en risikoanalyse, som følger som vedlegg til rapporten. Der konkluderes det med at ingen av de risikoene som er gjort til gjenstand for analyse blir vurdert

som kritiske, og risikoer i kategorien «høy» kan «*reduseres vesentlig ved å gjennomføre en del enkle tiltak, som heller ikke er kostnadskrevende*».

EIR mener videre at:

*«Dersom tiltak gjennomføres, er det gode muligheter for å lykkes med å få på plass den foreslåtte organisasjonsmodellen på en god måte som også ivaretar de ansattes behov og interesser. Samtidig vil man ha lagt et godt grunnlag for at den nye organisasjonen skal fungere bedre enn hva dagens modell gjør».*

Universitetsdirektøren vil raskt iverksette tiltak for å møte risikofaktorer. EIR har fremmet forslag til tiltak sammen med analysen, og universitetsdirektøren vil starte en prosess med konkretisering og evt supplering av disse i samspill med fagforeningene gjennom IDF-møter.

Under forhandlingene fokuserte fagforeningene spesielt på følgende 3 punkter i risikoanalysen:

Nr	Risiko	Tiltaksforslag fra EIR
1	Risiko for at utvikling av strategi og policy i lederstøtte ikke er tilstrekkelig forankret i den operative virkeligheten	Lederstøtte involverer enheter tidlig i prosessen
2	Risiko for at forståelse av nærhetsmodellen kommer i konflikt med målsettinger om økt standardisering	I implementeringsfasen tas det stilling til hvilke oppgaver som kan standardiseres. Av fullmaktoversikten må det framgå hvilke enheter som kan bestemme at standardisering skal gjennomføres.
3	Risiko for at lederstøtte blir enda en bestiller til støtteavdelingene og skaper merarbeid og uklare linjer.	Oppgaver, roller og ansvarlinjer avklares før etablering.

Universitetsdirektøren er enig med fagforeningene i at disse punktene må gis særlig oppmerksomhet. Når det gjelder pkt 1 og 3, vil universitetsdirektøren foreløpig presisere at lederstøtten ikke skal bli en isolert «stat i staten». Manglende synkronisering mellom strategi og drift kunne i så fall undergrave både ambisjoner om kvalitet i UiOs virksomhet, og institusjonens evne til å nå overordnede mål. For å motvirke dette skal lederstøtten søke samspill med ressurspersoner fra resten av organisasjonen i nettverk og på prosjektbasis. Tiltak skal gjenspeile det vilkåret.

Når det gjelder pkt 2, er det i hele IHR-prosessen lagt til grunn at standardisering skal være viktig verktøy for å oppnå effektivitet. Som nevnt tidligere i notatet, må tiltak imidlertid også ta hensyn til at UiO er en heterogen virksomhet, og det krever en viss aktsomhet ved standardisering.

Mange av tiltakene som EIR foreslår henger for øvrig nøye sammen. Universitetsdirektøren mener at noe av det viktigste er å formidle mål og forventninger til lederne av nye enheter, som igjen kan kommunisere dette videre i organisasjonen. "Avklaring av forventninger" går igjen som et tiltak på flere risikoer, og det vil ha høy prioritet når ny organisering skal implementeres.

EIRs forslag om utarbeiding av kommunikasjons- og informasjonsplan vil også bli prioritert tidlig.

Universitetsdirektøren tar sikte på at rolle/stillingsbeskrivelser for ledere av nye enheter skal drøftes med fagforeningene 20. juni 2013, slik at disse lederne kan innplasseres før sommerferien. De lederne forventes da å sette seg godt inn i både risikoene og tiltaksforslag som er beskrevet i analysen.

Universitetsdirektøren mener at når analysen brukes aktivt på denne måten, så vil det kunne bidra til en god overgang til ny organisasjonsmodell. Den kan også følges opp senere når den nye modellen er operativ.

Universitetsdirektøren viser samtidig til vedlagte forslag til overordnet gjennomføringsplan, som også tar høyde for mange av de momentene som nevnes i EIRs risikoanalyse og tiltaksforslag.

### **13. Vil modellen gi ønskede effekter?**

Universitetsstyret har forutsatt at IHR-prosessen samlet skal gi et positivt resultat med innsparing på 10-30% målt i kroner og/eller kvalitet. Å angi kvantitative gevinster er vanskelig på nåværende tidspunkt, fordi gevinstrealisering må sees i et langsiktig perspektiv. Forslaget til ny organisering vil innebære omstilling i form av personalmessige endringer, samtidig som rutiner, detaljert oppgavefordeling og former for samspill må bearbeides videre. Dette kan kreve en lengre periode med tilpassing, og vil først gi målbar uttelling på sikt.

Universitetsdirektøren mener imidlertid, at modellen vil svare ut bestillinger som er gitt, og skape en bedre hverdag. Som nevnt innledningsvis, ble SA5-prosessen etter 12. mars 2013 innledet med at fakulteter redegjorde for hvilke behov for administrativ støtte som følger av fremtidige faglige utfordringer. Modellen imøtekommer de innspillene, ved at:

- ***Rollefordeling tydeliggjøres***

Viktig mål er å motvirke den uklarhet som er dokumentert med hensyn til sentraladministrasjonens rolle og fagavdelingenes myndighet.

I ny modell forutsettes det at fellestjenesten, fagstøtten og personalstøtten skal ha oppmerksomheten rettet mot lokalmiljøene og studenter/søkere. Både i rolle som tjenesteyter og prosesseier skal primærenhetenes behov være førende for arbeidet. Enhetene får større ansvar for å sikre kvalitet slik at man unngår unødig kontroll på flere nivåer. Det vil tydeliggjøre samsvar mellom ansvar og myndighet, og presisere lokal kontroll med forvaltning og drift som viktig styringsverktøy.

- ***Brukerinteresser styrkes***

Den nye modellens vekt på brukerperspektiv forventes å gi bedre grunnlag for å innfri ambisjonen i UiOs Strategi 2020 om at universitetets ressurser skal forvaltes «slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktiviteten».

I kartleggingen våren 2012 var det mange som pekte på manglende brukerperspektiv når det gjelder administrative løsninger, og mente det forårsakes av at brukergrupper i liten grad

involveres ved etablering av rammer og rutiner. Med «nærhetsmodellen» som plattform blir brukerinteresser nå førende. I utforming av strategier, så vel som i drift, forvaltning og standarder legges det i ny organisering opp til større vekt på brukernes behov, slik at tjenester får størst mulig relevans for primærvirksomheten. Etablering av rutiner, standarder, prosedyrer, rammer for leveranser og lignende skal skje i tett samspill mellom aktører på sentralt og lokalt nivå. Det forventes å gi den effekt at administrasjonen mer konsekvent møter faktiske behov og etterspurte tjenester.

- ***Strategisk ledelse styrkes***

IHR-prosessen har dokumentert behov for tydeligere skille mellom strategi- og drifts/forvaltningsoppgaver, for å styrke UiOs strategiske kapasitet og tydeliggjøre sentraladministrasjonens rolle.

Det forventes at den nye lederstøtten vil styrke UiOs mulighet for strategisk ledelse. I motsetning til nåværende fagavdelinger, skal lederstøtten ha fokus konsentrert om bistand til overordnet ledelse. Det vil gi rektor og universitetsdirektør større tilgang på styringsinformasjon og beslutningsunderlag enn de har i dag, og det kommer også fakulteter, institutter og fagmiljøer til gode. Som illustrasjon nevnes analysekapasitet, som vil gi både UiOs sentrale ledelse og ledelsen ved desentrale enheter bedre grunnlag for møte fremtidig utvikling og trender med relevante tiltak.

- ***Samordning innenfor hhv. strategiområder og administrative områder***

Både i lederstøtten og i fellestjenesten og fagstøtten, er det lagt opp til tverrfaglighet og tett integrering mellom administrative disipliner.

Medarbeiderne skal i stor grad operere i tverrgående kompetansekluser. Lederstøtten skal jobbe i matrise med prosesser. Organisering av både fellestjenesten og fagstøtten innebærer sammenslåing av tidligere selvstendige områder med store grenseflater. Dette skal motvirke problemene knyttet til dagens silo-organisering, motvirke dobbeltarbeid, gi bedre synergi, effektivisere kompetanseutnyttelse, samt bedre koordinering og enhetlig styring og drift. Lederstøttens, så vel som støtteavdelingens aktivitet skal dessuten baseres på tett samhandling med beslektet kompetanse og brukere på desentralt nivå. Nettverk og samspill med andre ressurser, både på sentralt og lokalt nivå, vil ytterligere forsterke tverrgående sammenhenger i både strategisk og operativ virksomhet.

-NOTAT

Til: Universitetsdirektøren

Fra: Enhet for internrevisjon

Dato: 31.5.2013

## **RISIKOANALYSE SA5 - NY ORGANISASJONSPLAN**

Bakgrunn for at denne risikovurderingen er gjennomført, er vedtak i Universitetsstyret 12. mars 2013. Det ble først antydnet fra universitetsledelsen at EIR skulle avse ressurser for å bistå et eksternt konsultentselskap. Senere ble det bestemt at EIR skulle ha ansvar for å gjennomføre hele arbeidet, og meget knappe frister medførte at vi måtte forenkle gjennomføringen noe. Vi presiserer imidlertid at vi går god for resultatet av prosessen.

EIR har sett det som sin oppgave å bidra til at usikkerhetsmomenter (risikoer) knyttet til etableringen av en ny organisasjonsmodell skulle bli kartlagt og vurdert mht mulighetene for å gjennomføre en vellykket implementering. Som vi skriver under avsnittet BEGRENSNINGER har vi ikke vurdert gammel og ny modell opp mot hverandre.

Etter å ha vurdert svarene/vurderingene fra deltagerpanelet er vi trygge på at det risikobildet som framkommer er håndterbart. Ingen av de 47 vurderte risikoene betegnes som kritiske. 13 er vurdert til å være høye. Men de kan reduseres med enkle tiltak.

### **EIRs KONKLUSJON blir etter dette:**

*INGEN av de 47 risikoene som er gjort til gjenstand for analyse, blir vurdert som Kritisk for etableringen av den foreslåtte/vedtatte organisasjonsmodellen for SA5. 13 av risikoene kommer i kategorien Høy. Vi presiserer at dette er en vurdering av risikoer FØR tiltak er iverksatt.*

*Risikoen kan reduseres vesentlig ved å gjennomføre en del enkle tiltak, som heller ikke er kostnadskrevende.*

*Dersom tiltak gjennomføres, er det gode muligheter for å lykkes med å få på plass den foreslåtte organisasjonsmodellen på en god måte som også ivaretar de ansattes behov og interesser.*

*Samtidig vil man ha lagt et godt grunnlag for at den nye organisasjonen skal fungere bedre enn hva dagens modell gjør.*

## **METODEVALG**

EIR har siden 2003 fasilitert risikoanalyser for en rekke enheter ved UiO. I 2007 presenterte Statens Senter for økonomistyring (SSØ), nå Direktoratet for økonomistyring (DFØ), en metode for risikoanalyser i statlig virksomhet.

Metoden tar utgangspunkt i at risiko (R) er produktet av sannsynlighet (S) og konsekvens (K), dvs:  $R=S \times K$ . Sannsynlighet og konsekvens rangeres på en skala fra 1 – ubetydelig, til 5 – svært alvorlig.



Metoden har fått positiv respons i de aller fleste miljøer, og vi valgte å benytte den for gjennomføringen av arbeidet.

Et moment i modellen som vi ikke har kunnet følge opp som følge av knapp tid, er beregning av RESTRISIKOEN; dvs den risikoen som gjenstår etter at reduserende tiltak er besluttet iverksatt.

## **MÅL**

En viktig forutsetning for å kunne gjennomføre en risikoanalyse, er at det foreligger et tydelig mål for den virksomheten eller det området som skal analyseres.

Helt fra oppstarten av IHR-prosessen har prosjektet formidlet klare målsettinger for økt kvalitet, reduserte kostnader og oppfyllelse av ambisjonene i Strategiplan 2010 – 2020.

Vi så behov for en kort og presis målformulering i det arbeidet vi skulle gjennomføre, og formulerte det slik:

***Målsettingen for SA-5 PROSESSEN er å etablere en administrasjon som på en best mulig måte støtter opp under UiOs overordnede strategiske målsettinger for 2010 – 2020***

Dessuten har universitetsdirektøren gjennom prosessen fremhevet følgende **fordeler (MÅL)** som ønskes oppnådd med ny organisering:

- Tydeligere roller
- Økt brukerfokus
- Styrket strategisk kraft
- Styrket ledelse
- Strategiområder skal sees i sammenheng
- Administrative fagområder skal sees i sammenheng

EIR omformulerte de seks fordelene til fem målsettinger for bruk i risikoanalysen. Disse målene ble forelagt personalsjef og universitetsdirektør som fant dem dekkende, og godkjente dem for bruk i risikoanalysen.

**Mål 1:** Ansvar - roller - myndighet skal være tydelige og kjent og akseptert på alle beslutningsnivåer framstå som en organisasjon preget av stor beslutningsevne. (5 risikoer)

**Mål 2:** SA5s (administrative) enheter skal framstå som tjenesteytende enheter både for fakulteter og institutter, og for hverandre. (7 risikoer)

**Mål 3:** SA5 skal gjennom økt strategisk kapasitet og styrket ledelse bidra til å utvikle og gjennomføre UiOs strategier (7 risikoer)

**Mål 4:** Strategiske oppgaver skal ledes og koordineres slik at UiO kan styrke sin posisjon som et ledende forskningsuniversitet (2 risikoer)

**Mål 5:** Administrative oppgaver skal koordineres på en slik måte at det vil være ressursparende. (6 risikoer)

I tillegg ble det identifisert risikoer av **generell/allmenngyldig karakter** for endringsprosesser (5 risikoer), og risikoer som truer målsettingen om en **vellykket implementering (15 risikoer)**. Totalt har tilsammen 47 risikoer vært med i analysen.

Risikolisten ble utarbeidet med basis i EIRs erfaringer og kompetanse. I tillegg er risikoer hentet fra dokumenter i SA5-prosjektet for de siste måneder, hvor medarbeidere og ledere har påpekt mulige risikoer. Alle forslag og innspill ble bearbeidet og innarbeidet i ett samlet dokument.

Vi anså det som viktig å få fram så mange risikoer som mulig. Om risikoene var kritiske eller ubetydelige ville bli avdekket i analysen.

## HVA ER RISIKO:

Risiko defineres som *"en samling av alle interne og eksterne faktorer som påvirker vår evne til å nå mål eller å oppfylle formålet. Risiko oppstår like mye fra faren for at noe fordelaktig ikke vil skje (tapte muligheter), som trusselen for at noe galt vil skje, eller avvik fra forventet resultat". (Knut Løken, Kontroll)*

Dette er definisjonen som har vært førende for EIRs arbeid de siste 11 årene. Det er viktig å også få med seg den positive dimensjonen i tapte muligheter - at man ikke utnytter de mulighetene som oppstår.

## RISIKOSKALA UiO

Skala for vurdering av sannsynlighet, konsekvens og risikoverdi ved risikoanalyser.

<u>Sannsynlighet</u>	<u>Konsekvens</u>
1: Meget liten	1: Ubetydelig
2: Liten	2: Lav
3: Moderat	3: Moderat
4: Stor	4: Alvorlig
5: Svært stor	5: Svært alvorlig

Risikoverdien, produktet av sannsynlighet og konsekvens, som vil være en størrelse mellom 1 og 25, vurderes etter følgende skala:

<u>Risiko</u>	
<b>Liten</b> (grønn)	Risikoscore $\geq 1$ og $< 8$
<b>Moderat</b> (gul)	Risikoscore $\geq 8$ og $< 11$
<b>HØY</b> (rød)	Risikoscore $\geq 11$ og $< 15$
<b>KRITISK</b> (mørk rød)	Risikoscore $\geq 15$

## Populasjonen

EIR la vekt på at deltagerne skulle ha god kunnskap og forståelse for UiOs nåværende organisasjonsmodell, og at de var godt oppdatert om den foreslåtte modellen. Det ble enighet om at fagdirektører og fakultetsdirektører var egnede grupper, og skulle delta i risikoanalysearbeidet. Med

lederne for muséene og universitetsbiblioteket, innebar det en populasjon på 18. Deltagerne ble orientert om opplegget i et nettverksmøte onsdag 22.mai.

Deltagerne ble bedt om å vurdere SANNSYNLIGHETEN for at risikoen skal inntreffe, og KONSEKVENSEN dersom den inntreffer, i samsvar med ovennevnte skala. Det ble benyttet et nettskjema til å svare. Samtlige 18 besvarte henvendelsen.

## BEGRENSNINGER

Risikoanalysen omfatter spesielle forhold knyttet til overgang til foreslått modell for ny organisering. Vi har ikke gjort en analyse av mulige risikoer ved å fortsette med nåværende organisasjonsmodell. Vi har heller ikke kartlagt/vurdert risikoer ved evt. alternative nye modeller for SA5.

## TILTAK FOR Å REDUSERE RISIKOEN

EIR ble også bedt om å komme med forslag som kan redusere risikoen, og det har vi gjort for samtlige 47 identifiserte risikoer. Vårt utgangspunkt var at tiltakene skulle være enkle å gjennomføre. Det mener vi de foreslåtte tiltakene er, og vi kan heller ikke se at de er kostnadskrevende.

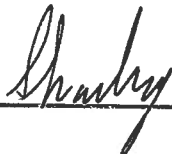
## De 6 risikoene hvor begge grupper vurderte risikoen som HØY

#	Risikotekst	Totalt	Forslag til tiltak
M3-4	Risiko for at utvikling av strategi og policy i Lederstøtte ikke er tilstrekkelig forankret i den operative virkeligheten	<b>13,06</b>	Lederstøtte involverer øvrige enheter tidlig i prosesser
M1-3	Risiko for at forståelse av nærhetsmodellen kommer i konflikt med målsettingen om økt standardisering	<b>12,94</b>	I implementeringsfasen tas det stilling til hvilke oppgaver som kan standardiseres. Av fullmaktsoversikten må det framgå hvilke enheter som kan bestemme at standardisering skal gjennomføres.
M2-4	Risiko for at standarder utvikles uten tilstrekkelig samarbeid og forankring hos enhetene.	<b>12,67</b>	Standardiseringsbehovet kartlegges i forbindelse med implementeringen. Årsak til standardisering må forklares. Vurdere en mal for hvordan standardisering skal skje.
M5-3	Risiko for at Lederstøtte bli enda en bestiller til støtteavdelingene og skaper merarbeid og uklare linjer.	<b>12,61</b>	Oppgaver, roller og ansvarlinjer avklares før etablering.
I-15	Risiko for mangelfull gjensidig forståelse mellom arbeidsgiver og tjenestemannsorganisasjonene når det gjelder gjennomføring av omstillingsprosesser.	<b>12,11</b>	Ryddighet i forholdet til tjenestemannsorganisasjonene gis høyeste prioritet.
G-3	Risiko for at det ikke etableres klare informasjons- og kommunikasjonslinjer (horisontalt og vertikalt)	<b>11,61</b>	Kommunikasjonsavdelingen utarbeider en kommunikasjons- og informasjonspolicy, men det er også viktig at ledere i sine forventningssamtaler understreker den plikten den enkelte medarbeider har til å søke informasjon.

Se vedlegg 1 for oppstilling av de risikoene som har nådd nivå Høy fra minst en av gruppene.

## ANDRE VURDERINGER

- De to klart definerte gruppene som har bidratt med sine vurderinger av risikoen; fakultetsdirektører og fagdirektører, er begge sterkt berørt av den foreslåtte organisasjonsmodellen. Det er klare forskjeller i de to gruppenes vurderinger av risikoene. Likevel har **ingen** risiko blitt vurdert til nivå **kritisk** av en av gruppene.
- Forskjellen gruppene imellom viser en lavere vurdering av risiko for oppgaver som den selv skal ha ansvaret for. Dette er et gjennomgående og interessant trekk ved undersøkelsen.
- I vedlegg 2 vises rangeringen av alle risikoområdene. Kun seks av områdene kommer i kategorien HØY (totalscore  $\geq 11$ ) hos BÅDE fagdirektørene og fakultetsdirektørene. Ingen risiko kommer i kategorien Kritisk i noen av de to gruppene.
- Kun fire av risikoene har kommet i grønt område hos en av de to gruppene, og ingen hvor begge grupper har vurdert risikoen til grønn (liten risiko).
- I 3 tilfeller er risikoen vurdert til Høy i en gruppe og Liten i den andre gruppen.
- Det var stor spredning i svarene. I 44 tilfeller er 4 eller alle 5 verdier for sannsynlighet benyttet i vurderingen, hhv 23 med 4 verdier og 21 med 5. Spredningen var ikke like stor i vurderingen av konsekvenser. Men spredningen er normalfordelt.
- For 21 av de identifiserte og vurderte risikoene er begge gruppene enige om at den totale risikoen er  $< 11$  (moderat). EIRs rapport fra 2010 om Fullmakter – Ansvar – Roller – myndighet, har blitt trukket fram som en av flere undersøkelser som har påvist forhold som ikke fungerer i nåværende organisasjon. EIR mener at å få dette på plass er helt grunnleggende for at de øvrige målene også skal nåes.
- I utarbeidelsen av tiltakslisten har vi gitt konkrete anbefalinger om hva som bør gjøres. Helt sentralt for å få en bedre fungerende organisasjon er at det etableres tydelige oversikter over fullmakter, roller, ansvar og myndighet. Videre må det skapes ambisiøse, men realistiske målbilder for de nye enhetene. Og ikke minst er det meget viktig at man gir begrepet lederoppfølging et konkret innhold.
- Det er opp til universitetsledelsen å avgjøre om man vil benytte de forslagene til tiltak som EIR har utarbeidet. Vi aksepterer at det kan være andre tiltak som vil kunne fungere bedre.



---

Vedlegg 1: Liste over risikoer fordelt per mål; sortert pr. score. Alle som har fått score HØY er med.

Vedlegg 2: Liste over alle risikoene sortert synkende etter totalscore, og med EIRs forslag til tiltak.

**Risikoeer fordelt per mål, sortert etter risikoscore. Alle som har oppnådd risikoscore Høy er tatt med.**

Vedlegg 1

#	Risikotekst	Totalt	FAK	FAG	Tiltak
<b>Generelle/allmenngyldige risikoer</b>					
G-3	Risiko for at det ikke etableres klare informasjons- og kommunikasjonslinjer (horisontalt og vertikalt)	11,61	11,09	12,43	Kommunikasjonsavdelingen utarbeider en kommunikasjons- og informasjonspolicy, men det er også viktig at ledere i sine forventingssamtaler understreker den plikten den enkelte medarbeider har til å søke informasjon.
G-2	Risiko for at styrets ambisjon om besparelse på 10-30 % ikke nås, fordi administrative kostnader ved SAS blir brukt til å løse administrative oppgaver ved fakultetene.	10,33	11,27	8,86	Det må skapes forventninger om at gevinster skal tas ut. Det utarbeides et godt dokumentert kostnadsbilde for dagens organisering, og ditto etter ny organisering.
<b>Implementering</b>					
I-15	Risiko for mangelfull gjensidig forståelse mellom arbeidsgiver og tjenestemannsorganisasjonene når det gjelder gjennomføring av omstillingsprosesser.	12,11	12,55	11,43	Ryddighet i forholdet til tjenestemannsorganisasjonene gis høyeste prioritet.
I-4	Risiko for at omkampkultur fører til forsinket gjennomføring.	11,39	11,82	10,71	Alle vedtak og beslutninger skal dokumenteres skriftlig, det skal framgå at det ER beslutninger (og ikke innlegg i en debatt, jfr. Rektor v/Luleå universitet.
I-1	Risiko for at det ikke lages gode og tydelige planer for implementeringsfasen	11,22	12,36	9,43	Det etableres en funksjon som skal koordinere overvåke og kvalitetssikre plan- og implementeringsarbeidet.
I-13	Risiko for at SAS bygger ned tjenesteleveranser og flytter ansvar og oppgaver ut før fakulteter og enheter er klare for å ta i mot.	11,17	11,91	10,00	Se punkt I-1.
I-6	Risiko for at ledere ikke har tilstrekkelig kompetanse i endringsledelse.	11,11	12,36	9,14	Det etableres et nettverk med mandat om gjensidig støtte i implementeringsfasen. Kjøp av ekstern kompetanse i tilfelle behovet ikke kan dekkes nertert.
I-14	Risiko for at innplassering av personell kommer i veien for endringer i oppgave- og ansvarsfordeling mellom SAS og fakultetene/museene.	10,44	12,82	6,71	Rask avklaring av hvilke oppgaver som skal ligge hvor.
I-9	Risiko for at nøkkelmedarbeidere slutter.	10,39	9,27	12,14	Med basis i kompetansekartleggingen prioriteres tilsetning/innplassering av nøkkelmedarbeidere (de tilsettes/innplasseres først)
<b>Mål 1: Ansvar-roller-myndighet</b>					
M1-3	Risiko for at forståelse av nærhetsmodellen kommer i konflikt med målsætningen om økt standardisering	12,94	12,18	14,14	I implementeringsfasen taes det stilling til hvilke oppgaver som kan standardiseres. Av fullmaktsoversikten må det framgå hvilke enheter som kan bestemme at standardisering skal gjennomføres.
M1-2	Risiko for at ansvar, roller og myndighet ikke blir formalisert og dokumentert i den nye organisasjonen i SA (og dermed heller ikke forstått i den øvrige organisasjonen ved UIO).	10,67	8,91	13,43	En fullstendig oversikt over roller – ansvar – myndighet – fullmakter utarbeides og gjøres tilgjengelig elektronisk for alle tilsatte.

**Risikoeer fordelt per mål, sortert etter risikoscore. Alle som har oppnådd risikoscore Høy er tatt med.**

Vedlegg 1

#	Risikorekst	Totalt	FAK	FAG	Tiltak
M1-1	Risiko for at ledelsens forventninger til nye organisatoriske enheter i SAS ikke er tilstrekkelig formidlet.	10,56	9,45	12,29	Forventninger og Mål må avklares/avstemmes med nye ledere før tilsetting/innplassering
M1-5	Risiko for at møtestruktur og samhandlingsarenaer ikke kommer på plass	9,78	11,36	7,29	Ny møtestruktur utarbeide for den nye organisasjonen. Produktet sammenholdes med gammel møtestruktur - ivaretas nye behov? Var det noe av det gamle som ikke fungerte?
<b>MÅL 2: SAS enheter skal framstå som tjenesteytende enheter</b>					
M2-4	Risiko for at standarder utvikles uten tilstrekkelig samarbeid og forankring hos enhetene.	12,67	13,64	11,14	Standardiseringsbehovet kartlegges i forbindelse med implementeringen. Årsak til standardisering må forklares. Vurdere en mal for hvordan standardisering skal skje.
M2-1	Risiko for at det ikke foreligger klare rammer for leveranse fra enhetene.	11,67	13,55	8,71	Avklare gjensidige forventninger mellom fakultet og enhetene
M2-2	Risiko for at den nye organisasjonen ikke klarer å virkeliggjøre brukerinteressene.	11,39	12,91	9,00	Brukerne identifiseres og forventninger avklares.
M2-6	Risiko for at SAS ikke kan levere de tjenestene fakultetene forventer.	10,83	11,55	9,71	Se punkt M2-2 og delvis punkt M2-1.
M2-3	Risiko for at ny organisasjon kan skape mindre robuste fagmiljøer.	9,44	8,18	11,43	Sentrale fagmiljøer vurderes opprettholdt for spesielt kompetansekrevede fagmiljøer, for eksempel EU-kontorer
<b>MÅL 3: SAS skal gjennom økt strategisk kapasitet og styrket ledelse bidra til UIOs strategier</b>					
M3-4	Risiko for at utvikling av strategi og policy i Lederstøtte ikke er tilstrekkelig forankret i den operative virkeligheten	13,06	13,45	12,43	Lederstøtte involverer øvrige enheter tidlig i prosesser
M3-2	Risiko for at skillet mellom strategi og drift kan føre til overlappende og dupliserende funksjoner i Lederstøtte og fagstøtte/fellestjenester.	11,56	12,36	10,29	Det må framgå klart av rollebeskrivelsen (innholdsbeskrivelse) hvilke oppgaver den enkelte enhet skal ha.
M3-5	Risiko for at strategimedarbeiderne blir nedlesset i driftsoppgaver.	8,94	7,55	11,14	Man må unngå "dette er ikke mitt bord-holdning". Er det problemer, må prioriteringer gjøres av dem som har fullmakt til det.
<b>MÅL 4: Strategiske oppgaver</b>					
M4-2	Risiko for at det er mangelfull forståelse for hva som er realistiske strategier.	10,67	9,55	12,43	Det gjennomføres alltid risikoanalyser i forbindelse med strategiarbeid
<b>MÅL 5: Administrative oppgaver</b>					
M5-3	Risiko for at Lederstøtte bli enda en bestiller til støtteavdelingene og skaper merarbeid og uklare linjer.	12,61	12,36	13,00	Oppgaver, roller og ansvarslinjer avklares før etablering.

**Alle risikoer, sortert synkende på risikoverdi, og med forslag til risikoreduserende tiltak**

#	Risikokost	Totale	Tiltak
<b>M3-4</b>	Risiko for at utvikling av strategi og policy i Lederstøtte ikke er tilstrekkelig forankret i den operative virkeligheten	<b>13,06</b>	Lederstøtte involverer øvrige enheter tidlig i prosesser
<b>M1-3</b>	Risiko for at forståelse av nærhetsmodellen kommer i konflikt med måsetningen om økt standardisering	<b>12,94</b>	I implementeringsfasen taes det stilling til hvilke oppgaver som kan standardiseres. Av fullmaktsoversikten må det framgå hvilke enheter som kan bestemme at standardisering skal gjennomføres.
<b>M2-4</b>	Risiko for at standarder utvikles uten tilstrekkelig samarbeid og forankring hos enhetene.	<b>12,67</b>	Standardiseringsbehovet kartlegges i forbindelse med implementeringen. Årsak til standardisering må forklares. Vudere en mal for hvordan standardisering skal skje.
<b>M5-3</b>	Risiko for at Lederstøtte bli enda en bestiller til støtteavdelingene og skaper merarbeid og uklare linjer.	<b>12,61</b>	Oppgaver, roller og ansvarslinjer avklares før etablering.
<b>I-15</b>	Risiko for mangelfull gjensidig forståelse mellom arbeidsgiver og tjenestemannsorganisasjonene når det gjelder gjennomføring av omstillingsprosesser.	<b>12,11</b>	Ryddighet i forholdet til tjenestemannsorganisasjonene gis høyeste prioritet.
<b>M2-1</b>	Risiko for at det ikke foreligger klare rammer for leveranse fra enhetene.	<b>11,67</b>	Avklare gjensidige forventninger mellom fakultet og enhetene
<b>G-3</b>	Risiko for at det ikke etableres klare informasjons- og kommunikasjonslinjer (horisontalt og vertikalt)	<b>11,61</b>	Kommunikasjonsavdelingen utarbeider en kommunikasjons- og informasjonspolicy, men det er også viktig at ledere i sine forventningssamtaler understreker den plikten den enkelte medarbeider har til å søke informasjon.
<b>M3-2</b>	Risiko for at skillet mellom strategi og drift kan føre til overlappende og dupliserte funksjoner i Lederstøtte og fagstøtte/fellesjenester.	<b>11,56</b>	Det må framgå klart av rollebeskrivelsen (innholdsbeskrivelse) hvilke oppgaver den enkelte enhet skal ha.
<b>M2-2</b>	Risiko for at den nye organisasjonen ikke klarer å virkeliggjøre brukerinteressene.	<b>11,39</b>	Brukerne identifiseres og forventninger avklares.
<b>I-4</b>	Risiko for at omkampkultur fører til forsinket gjennomføring.	<b>11,39</b>	Alle vedtak og beslutninger skal dokumenteres skriftlig, det skal framgå at det ER beslutninger (og ikke innlegg i en debatt; jfr. Rektor v/Luleå universitet.
<b>I-1</b>	Risiko for at det ikke lages gode og tydelige planer for implementeringsfasen	<b>11,22</b>	Det etableres en funksjon som skal koordinere overvåke og kvalitetssikre plan- og implementeringsarbeidet.
<b>I-13</b>	Risiko for at SA5 bygger ned tjenesteleveranser og flytter ansvar og oppgaver ut før fakulteter og enheter er klare for å ta i mot.	<b>11,17</b>	Se punkt I-1.
<b>I-6</b>	Risiko for at ledere ikke har tilstrekkelig kompetanse i endringsledelse.	<b>11,11</b>	Det etableres et nettverk med mandat om gjensidig støtte i implementeringsfasen. Kjøp av ekstern kompetanse i tilfelle behovet ikke kan dekkes nternt.
<b>M1-2</b>	Risiko for at ansvar, roller og myndighet ikke blir formalisert og dokumentert i den nye organisasjonen i SA (og dermed heller ikke forstått i den øvrige organisasjonen ved UIO).	<b>10,67</b>	En fullstendig oversikt over roller – ansvar – myndighet – fullmakter utarbeides og gjøres tilgjengelig elektronisk for alle tilsatte.

### Alle risikoer, sortert synkende på risikoverdi, og med forslag til risikoreduserende tiltak

#	Risikokost	Totalt	Tiltak
<b>M4-2</b>	Risiko for at det er mangelfull forståelse for hva som er realistiske strategier.	<b>10,67</b>	Det gjennomføres alltid risikoanalyser i forbindelse med strategiarbeid
<b>M1-1</b>	Risiko for at ledelsens forventninger til nye organisatoriske enheter i SAS ikke er tilstrekkelig formidlet.	<b>10,56</b>	Forventninger og Mål må avklares/avstemmes med nye ledere før tilsetning/innplassering
<b>I-9</b>	Risiko for at nøkkelmedarbeidere slutter.	<b>10,39</b>	Med basis i kompetanskartleggingen prioriteres tilsetning/innplassering av nøkkelmedarbeidere (de tilsettes/innplasseres først)
<b>M2-6</b>	Risiko for at SAS ikke kan levere de tjenestene fakultetene forventer.	<b>10,83</b>	Se punkt M2-2 og delvis punkt M2-1.
<b>I-14</b>	Risiko for at innplassering av personell kommer i veien for endringer i oppgave- og ansvarfordeling mellom SAS og fakultetene/musene.	<b>10,44</b>	Rask avklaring av hvilke oppgaver som skal ligge hvor.
<b>G-2</b>	Risiko for at styrets ambisjon om besparelse på 10-30 % ikke nås, fordi administrative kostnader ved SAS blir brukt til å løse administrative oppgaver ved fakultetene.	<b>10,33</b>	Det må skapes forventninger om at gevinster skal tas ut. Det utarbeides et godt dokumentert kostnadsbilde for dagens organisering, og ditto etter ny organisering.
<b>M1-5</b>	Risiko for at møtestruktur og samhandlingsarenaer ikke kommer på plass	<b>9,78</b>	Ny møtestruktur utarbeide for den nye organisasjonen. Produktet sammenholdes med gammel møtestruktur - ivaretas nye behov? Var det noe av det gamle som ikke fungerte?
<b>M3-5</b>	Risiko for at strategimedarbeiderne blir nedlesset i driftsoppgaver.	<b>8,94</b>	Man må unngå "dette er ikke mitt bord-holdning". Er det problemer, må prioriteringer gjøres av dem som har fullmakt til det.
<b>M2-3</b>	Risiko for at ny organisasjon kan skape mindre robuste fagmiljøer.	<b>9,44</b>	Sentrale fagmiljøer vurderes opprettholdt for spesielt kompetansekrevede fagmiljøer; for eksempel EU-kontorer
<b>G-1</b>	Risiko for at man ikke evner å synliggjøre gevinstene med ny organisasjon.	<b>10,72</b>	Det utarbeides en plan for å kunne synliggjøre gevinster/økt kvalitet. Dette er svært viktig med tanke på å legitimere den nye organisasjonen, og man bør vurdere å kjøpe kompetansen, om nødvendig. Det som ikke kan måles i kroner og øre, kan evalueres gjennom f.eks. [jevnlige] spørreundersøkelser.
<b>M3-1</b>	Risiko for at ledelsen ikke evner å gjennomføre beslutninger som blir tatt.	<b>10,50</b>	Ledelsen må være nøye med å fastsette rapporteringspunkter i forhold til forventet framdrift, og følge opp i samsvar med det.
<b>G-5</b>	Risiko for at mangelfull måloppnåelse ikke får konsekvenser	<b>10,33</b>	Måissetingen om at UiO skal ha en sterkere ledelse, innebærer at man må skape en felles oppfatning av hva som kreves av ledere ved UiO. Hva legger UiOs ledelse i begrepet lederoppfølging? Forventningssamtaler (i forbindelse med opprettelse av ny organisasjon og Medarbeidersamtaler er verktøy som kan være nyttige.)
<b>I-5</b>	Risiko for at overgang fra utredningskultur til beslutningskultur ikke gir ønsket resultat (økt handlingskraft).	<b>10,17</b>	Det klargjøres i forventningssamtaler at gitte fullmakter forventes brukt, og at økt beslutningsevne er en forutsetning for at ny organisasjon skal lev e opp til forventningene
<b>I-2</b>	Risiko for at implementeringsplanen ikke overholdes	<b>9,78</b>	Se punkt I-1.



**Alle risikoer, sortert synkende på risikoverdi, og med forslag til risikoreducerende tiltak**

#	Risikotekst	Totalt	Tiltak
<b>M2-7</b>	Risiko for at det ikke er en felles oppfatning av hvem som er brukere	<b>9,72</b>	Se punkt M2-2
<b>I-7</b>	Risiko for at lederoppfølgingen er for svak med hensyn til framdrift.	<b>9,72</b>	Universitetsledelsen klargjør sine forventninger. En risikoanalyse (OGSÅ DENNE) bør være til hjelp slik at ledelsen stille de rette spørsmålene og har fokus rettet mot de mest utsatte områdene.
<b>M5-5</b>	Risiko for at nye klynger innenfor Fagstøtte ikke gir forventet gevinst.	<b>9,61</b>	Forventningene til klyngene avklares, avstemmes og koordineres.
<b>M2-5</b>	Risiko for at SASs enheter ikke får tilført de ressurser de har behov for fra fakulteter/museer i sitt arbeid med standardisering.	<b>9,44</b>	Se punkt M1-3
<b>M3-6</b>	Risiko for at ny organisasjon ikke evner å håndtere rollenes mange krav og forventninger.	<b>9,44</b>	Avdekkes først når ny organisasjon er på plass. Årsak må avklares, mindre ressurser eller flere oppgaver?
<b>M5-2</b>	Risiko for mangelfull samarbeidsvilje hos involverte (nye samarbeidsformer)	<b>9,44</b>	Gode samarbeidsevner må være et svært viktig kriterium for tilsetning/innplassering
<b>M5-1</b>	Risiko for at behovet for at nye samarbeidsformer fører til en vekst i antall samarbeidsfora.	<b>9,39</b>	Dagens situasjon kartlegges og evalueres.
<b>I-10</b>	Risiko for misnøye som følge av at det ikke er samsvare mellom medarbeideres forventninger til ny organisasjon og faktisk resultat.	<b>9,33</b>	Det etableres et oppfølgingsopplegg slik at [graden av] måloppnåelse og avvik registreres raskt. Positive nyheter bringes til forgs raskt; negative resultater analyser med tanke på å finne tiltak.
<b>M1-4</b>	Risiko for at nettverk ikke har spesifisert mandat eller krav til leveranse.	<b>9,28</b>	Nettverk med "formell status skal alltid ha et mandat.
<b>I-3</b>	Risiko for at informasjon fra ledelsen ikke er tilstrekkelig målrettet, relevant og tidsriktig.	<b>9,22</b>	Det etableres en kommunikasjons/informasjonsplan – KA involveres (jfr. omkamps-kulturen). Medarbeidernes plikt til selv å søke informasjon må tydeliggjøres.
<b>M3-7</b>	Risiko for at det blir mindre faglig utvikling og variasjon på operativt nivå (Fagstøtte/Fellestjenester)	<b>9,11</b>	Årsaken til avvik må kartlegges. Urealistiske forventninger?
<b>M4-1</b>	Risiko for at funksjonene i Lederstøtte reetableres «siloene».	<b>9,06</b>	Dagens "siloer" identifiseres. Avklar: 1)Hvordan defineres en silo? 2) Hva er ønsket tilstand?
<b>M5-4</b>	Risiko for at godt fungerende samarbeidsflater forvitrer pga nye organisatoriske inndelinger.	<b>9,00</b>	Nåsituasjonen kartlegges og evalueres med tanke på behovet for framtidige samarbeidsflater mellom nye enheter.
<b>I-12</b>	Risiko for at det ikke er samsvare mellom ønsket og reell kompetanse innen lederstøtte.	<b>9,00</b>	Kompetansen må kartlegges; spesielt viktig å få frem "ukjent kompetanse".
<b>M3-3</b>	Risiko for at Lederstøtte ikke får tilgang på tilstrekkelig ressurser (fra fagområder og enhetene) for å gjennomføre oppdrag.	<b>8,94</b>	Den øverste ledelsen må klargjøre sine prioriteter for aktuelle ledere.
<b>M5-6</b>	Risiko for at Fagstøtte får for stor og bred portefølje.	<b>8,89</b>	Nåsituasjonen kartlegges og sammenholdes med forventede oppgaver og tildelte ressurser.

**Alle risikoer, sortert synkende på risikoverdi, og med forslag til risikoreducerende tiltak**

#	Risikotekst	Totalt	Tiltak
<b>G-4</b>	Risiko for at beslutninger ikke blir dokumentert (skriftlig) slik at det i ettertid oppstår tvil om hva som faktisk ble vedtatt.	<b>8,44</b>	Det nedfelles som et hovedprinsipp og/eller en lederforventning om at det etter alle møter skal foreligge et referat med KONKLUSJONER mht. hva man ble enige om.
<b>I-8</b>	Risiko for at kompetansebehov ikke blir kartlagt.	<b>8,33</b>	Det nedfelles som et hovedprinsipp og/eller en lederforventning om at det etter alle møter skal foreligge et referat med KONKLUSJONER mht. hva man ble enige om.
<b>I-11</b>	Risiko for at flytting av medarbeidere ut til fakultetene skaper sterk motstand hos ansatte i SAS.	<b>8,22</b>	Mottaksapparat etableres – lederne bevisstgjøres på viktigheten av å hensynta mottak av frustrerte medarbeidere.

## **Forslag til overordnet gjennomføringsplan for SA 5**

1. Ferdigstille organisering
2. Definere ledelsesstruktur, ledelsesarenaer og beskrive roller
3. Bemanne og innplassere
4. Gjennomgå og oppdatere styringsmodell og styrende dokumentasjon
5. Definere mål for utviklingsarbeidet (operasjonalisering av IHR-mål)
6. Støtte ledere i ny organisasjon
7. Utvikle kommunikasjonsplaner, medbestemmelses- og medvirkningsprosesser
8. Tilrettelegge praktisk og teknisk for ny organisasjon
9. Gjennomføre prosess for desentralisering av oppgaver
10. Gjennomgå og utvikle samarbeidsarenaer

### **1 Gjennomføring 2013**

#### **1.1 Ferdigstille organisering**

Vedtak i styret er basert på overordnet beskrivelse av ny organisasjon. For noen områder gjenstår vurdering av videre strukturering i seksjoner og grupper. Dette gjelder spesielt fagstøtte og lederstøtte. Etter beslutning er det videre nødvendig å fortsette arbeidet med å tydeliggjøre og detaljere grensesnittet mellom lederstøtte og øvrige avdelinger.

#### **1.2 Definere Ledelsesstruktur, ledelsesarenaer og beskrive roller**

Ny organisasjonsmodell er dels basert på tradisjonell linjestruktur og dels på utstrakt bruk av tverrgående prosesser med nettverk og prosjekter. For og lykkes er det avgjørende å tydeliggjøre hvilket ansvar og fullmakter hvert nivå eller rolle i linjen vil få. Dette skjer gjennom utarbeidelse av stillingsfullmakter og rollebeskrivelser. Videre er det nødvendig å tydeliggjøre hvilke spilleregler som skal følges når det gjelder ansvar og myndighet i tverrgående prosesser. Det er nødvendig å nedfelle prinsipper og retningslinjer for tverrgående prosesser og ressursdisponering på tvers av enheter.

En organisasjonsendring påvirker nødvendigvis både hvilke ledelsesarenaer det er behov for og hvilke funksjoner disse skal ha. Dette må nå defineres på nytt i lys av ny struktur.

### **1.3 Bemanne og innplassere**

Den viktigste oppgaven i gjennomføringsfasen er bemanning av ny organisasjon. Forslaget innebærer at alle lederstillinger blir berørt i større eller mindre grad. Enkelte ansatte må i tillegg påregne at det blir noen endringer i egne oppgaver. Det er viktig at det gjennomføres ryddige samtaler med alle direkte berørte slik at den enkelte gis mulighet til å spille inn sine synspunkter og gis gode begrunnelser for de valgene som gjøres.

Bemanning og innplassering gjennomføres i henhold til "Personalforvaltning under omstillingsprosesser" ved UiO og prosedyre for besetting av stillinger beskrives: hvilke stillinger videreføres og hvilke skal utlyses internt, når skal det gjennomføres samtaler med berørte ansatte, og hvem skal gjennomføre disse samtaler. Planen med frister må gjøres godt kjent i organisasjonen.

### **1.4 Styrende dokumentasjon**

Som en del av gjennomføringen inngår å gjennomgå og oppdatere relevante styrende dokumenter. Relevante styrende dokumenter og prosesser inkluderer fullmaktskart, styringsprinsipper og styringshjul, økonomi oppfølging og budsjetter m.m.

### **1.5 Definere mål for utviklingsarbeidet (operasjonalisering av IHR-mål)**

For at UiO skal kunne levere i henhold til målsettinger for IHR og i henhold til nærhetsmodellen kreves et betydelig utviklingsarbeid i organisasjonen. Utvikling er knyttet blant annet til samspillsformer, arbeidsformer, helhetstenkning og brukerfokus. For å lede og styre dette utviklingsarbeidet og for å sikre utvikling i riktig retning er det nødvendig med ledelsesfokus og klare mål for arbeidet. Som et ledd i gjennomføringen operasjonaliseres mål for oppfølging.

### **1.6 Støtte ledere i ny organisasjon**

I ny organisasjon skal det utøves ledelse innenfor nye strukturer, i til dels nye roller, og overfor til dels nye konstellasjoner av underordnede. Samtidig må medarbeiderne også tilpasse seg en mer eller mindre ny jobbvirkelighet. For å understøtte lederne arbeid med denne fasen utarbeides en "informasjonspakke" som består av faktainformasjon om ny organisasjon og det utvikles "verktøy" i form av råd, tips og møteregier for utviklingsarbeid. I tillegg gjennomføres ledersamlinger høsten 2013 med fokus på gjennomføring og "sette" ny organisasjon.

### **1.7 Utvikle kommunikasjonsplaner, medbestemmelses- og medvirkningsprosesser**

For å sikre god gjennomføring er det avgjørende å sikre god og korrekt informasjon. Det etableres fora og mekanismer som sikrer at medarbeiderne får stor grad av påvirkning på den endelige utformingen av hverdagen i organisasjon. Det gjennomføres IDF-møter med tjenestemannsorganisasjonene i henhold til hovedavtaleverket. Hovedverneombud og verneombud i SA trekkes inn i arbeidet.

### **1.8 Tilrettelegge praktisk og teknisk for ny organisasjon**

Alle praktiske forhold knyttet til organisasjonsendringen må gjennomgås og nødvendige endringer implementeres. Dette inkluderer blant annet endringer i

organisasjonsstedkoder, endringer i stillingskoder, endringer i fysisk plassering, IKT m.m.

### 1.9 Gjennomføre prosess for desentralisering av oppgaver

For å sikre etterlevelse av nærhetsmodellen skal oppgaver i sentraladministrasjon gjennomgås for å vurdere hvilke oppgaver det er hensiktsmessig å desentralisere. Dette arbeidet skal skje i nært samarbeid med fakultetene og med medarbeidere med inngående kjennskap til fagområdet.

### 1.10 Gjennomgå og utvikle samarbeidsarenaer

Organisasjonsmodellen baserer seg på nettverk og tverrgående samarbeidsformer. For å sikre en hensiktsmessig ressursbruk er det nødvendig å foreta en helhetlig vurdering av hvilke tverrgående samarbeidsformer som er nødvendig gitt ny modell. Alle nettverk må gis en funksjon, et tydelig mandat og en tydelig organisatorisk "eier". Ressursavtaler for nettverkene må defineres. Dette er spesielt viktig for de mere permanente samarbeidsarenaene som for eksempel samarbeid mellom strategisk og operativt nivå i SA.

#### Overordnet tentativ tidsplan 2013

Aktivitet 2013	Oppstart	Ferdig	Ansv. /Utf.
<i>Ferdigstille organisering</i>	<i>Juni</i>	<i>Aug</i>	
<i>Definere Ledelsesstruktur og ledelsesarenaer, beskrive roller</i>	<i>Juni</i>	<i>Aug</i>	
<i>Bemanne og innplassere</i>	<i>Juni</i>	<i>Okt</i>	
<i>Gjennomgå og oppdatere styrende dokumentasjon</i>	<i>Sept</i>	<i>Nov</i>	
<i>Definere mål for utviklingsarbeidet (operasjonalisering av IHR-mål)</i>	<i>Sept</i>	<i>Sept</i>	
<i>Støtte ledere i ny organisasjon</i>	<i>Aug</i>	<i>Des</i>	
<i>Utvikle kommunikasjonsplaner, medbestemmelses- og medvirkningsprosesser</i>	<i>Juni</i>	<i>Des</i>	
<i>Tilrettelegge praktisk og teknisk for ny organisasjon</i>	<i>Sept</i>	<i>Des</i>	
<i>Gjennomføre prosess for desentralisering av oppgaver</i>	<i>Aug</i>	<i>Sept</i>	
<i>Gjennomgang og utvikling av samarbeidsarenaer</i>	<i>Sept</i>	<i>Nov</i>	

## 2 Utviklingsoppgaver i 2014

For at en organisasjon skal begynne å fungere etter hensikten må ledere og medarbeidere gis anledning til og blant annet "sette" nye avdelinger og ledergrupper, tilegne seg nødvendig ny kompetanse, integrere nye mål i den daglige virksomheten oppfølgingen og utvikle nye samarbeidsformer. For å realisere potensialet med ny organisering av SA5 organisasjon må det tas tak i flere utviklingsoppgaver:

- Etablere nye ledergrupper med formål, arbeidsform, samspill m. m
- Avstemme forventninger mellom fagstøtte/fellestjenester og enhetene om den totale tjenesteleveransen og utviklingen av standardiserte tjenester.
- Utvikle arbeidsformen i lederstøtte slik at rollen blir tydelig og får legitimitet i organisasjonen.
- Gjennomgå og eventuelt utvikle fakultetenes "mottaksapparatet" slik at dette er samstemt med organiseringen av SA
- Gjennomgå aktiviteter i Fagstøtte med sikte på ytterligere tilpasning til nærhetsmodellen og tydeliggjøring av rollen som tjenesteleverandør
- Gjennomgå aktiviteter i fellestjenesten med sikte på ytterligere tilpasning til nærhetsmodellen og tydeliggjøring av rollen som tjenesteleverandør
- Vurdere behov og gjennomføre nødvendig kompetanseutvikling for ledere og medarbeidere.

Gjennomføringsfasen bør avklare hvordan det skal jobbes videre med disse temaene i ny organisasjon.

## PROTOKOLL

### Sak 403 Organisering av SA5

(Forskningsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen, Studieavdelingen, Organisasjons- og personalavdelingen, Økonomi- og planavdelingen)

30. mai, 3. juni og 6. juni 2013 ble det holdt forhandlingsmøter etter hovedavtalens §13 pkt. 2 A mellom Universitetet i Oslo og Parat, NTL, Akademikerne og Forskerforbundet

Til stede på ett eller flere møter:

#### Fra tjenestemannsorganisasjonene

Ole Martin Nodenes (Parat), Trine I Høimoen (Parat), Nils Petter Bergersen (Parat), Jorunn Yttri (Parat), Asle Fredriksen (Parat), Andreas Christensen (FF), Kristian Mollestad (FF), Gun Hafsaas (FF), Ellen Dalen (NTL), Heidi H Sørli (NTL), Natalia Zubillaga (NTL), Berit Kaasa (Akademikerne), Christer Wiik Aram (Akademikerne), Finn Knut Hansen (Akademikerne)

#### Fra Universitetet i Oslo

Gunn-Elin Aa Bjørneboe, Ragnhild H. Hennem, Anita Sandberg, Monica Bakken, Marianne Mancini, Bjørn Haugstad, Jenny Nornes, Irene Sandlie, Bente Hennie Strand, Trond Holden, Marit Fosseli Olsen, Wenche Hanneborg

Observatør: hovedverneombud Hege Lynne, vara Bjørg Hoff

Som grunnlag for forhandlinger la universitetsdirektøren frem utkast til notat til universitetsstyret, «Organisering av SA5», med forslag om organisering av:

- lederstøtte
- personalstøtte
- fellestjeneste, som i hovedsak utgjør drifts- og forvaltningsfunksjoner i nåværende ØPA og OPA
- drifts- og forvaltningsfunksjoner i nåværende FA, STA og KA
- intern administrasjon
- HMS
- BHT

Universitetsdirektør Gunn-Elin Aa Bjørneboe ledet forhandlingene.

Etter forhandlinger ble partene enige om å anbefale følgende organisatoriske modell:

I samsvar med styrets vedtak av 12. mars 2013 anbefales det etablert:

- **Lederstøtte** knyttet direkte til UiO-ledelsen, med ansvar for å bistå rektor og universitetsdirektør på felt av betydning i overordnet styring av UiO

- **Fellestjeneste**, med ansvar for å bistå UiOs lokale enheter med lønns-, innkjøp- og økonomitjenester. I tillegg inkluderes eSak i fellestjenesten. Etablering av fellestjenesten innebærer sammenslåing av Lønningsseksjonen, Regnskapsseksjonen, Innkjøpsseksjonen og eSak. Seksjonsinndeling for disse videreføres som i dag, og i tillegg etableres en seksjon for prosjekt/prosesserforbedring og en for applikasjonsforvaltning under fellestjenesten.
- **Intern administrasjon**, med ansvar for operativ støtte til intern drift av enheter på sentraladministrativt nivå og evt andre enheter som selv har begrenset administrativ kapasitet. Intern administrasjon etableres som selvstendig enhet, og ikke som opprinnelig planlagt sammen med fellestjenesten.

Videre anbefales det etablert:

- **Fagstøtte**, med ansvar for å bistå UiOs lokale enheter i administrativ drift og utvikling av forskning, undervisning og formidling. Etablering av fagstøtte innebærer at drifts- og forvaltningsfunksjoner i STA, FA og KA slås sammen. Det opprettes 7 underliggende seksjoner, hhv for opptak og tilrettelegging, kommunikasjon og studieinformasjon, arrangementer og eksterne relasjoner, internasjonale avtaler og forskningsstøtte, forvaltning av utdanningsporteføljen, fagadministrative datasystemer, sentralbord.
- **Personalstøtte**, organisert på linje med fellestjenesten og fagstøtten, med hovedfokus mot bistand til lokale enheter. Personalstøtte skal ivareta oppgaver som utforming og utvikling av UiOs interne regelverk, avtaler og lignende på personalfeltet, lønns- og personalpolitikk, samarbeid med fagforeningene på UiO-nivå, rådgivning, utredninger, kompetanseutvikling.
- **HMS**, organisert med direkte linje til universitetsdirektøren
- **BHT**, organisert med direkte linje til universitetsdirektøren

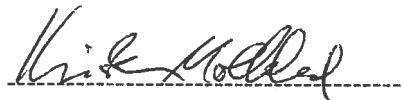


## Felles protokolltilførsel fra universitetsdirektøren og tjenestemannsorganisasjonene

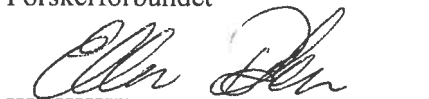
Partene har felles intensjon om at:

- EIRs risikoanalyse skal følges opp snarest mulig, og partene vil bruke IDF-møter til å vurdere hva som er relevante tiltak, herunder konkretisering og evt supplering av EIRs tiltaksforslag. Prosessen med vurdering, planlegging og gjennomføring av kompensierende tiltak starter umiddelbart etter styrets vedtak 17. juni
- Partene skal gjennomføre en prosess med sikte på styrking av personalfunksjonen ved UiO samlet. Prosessen med styrking av personalfunksjonen bør koordineres av enheten for personalstøtte, og bør være slutført i løpet av en 2-årsperiode.
- Partene vil fortløpende følge opp elementene i hele modellen og den nye organiseringen jevnlig i IDF-møter.

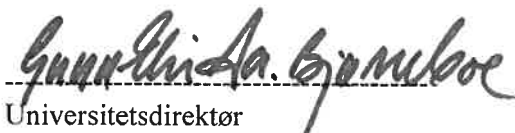
Blindern, 6. juni 2013



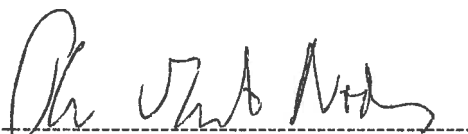
Forskerforbundet



NTL



Universitetsdirektør



Parat



Akademikerne

