

### Til: Styret for Naturhistorisk museum

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| <b>Sakstype:</b>       | <b>Vedtak</b>          |
| <b>Saksnr.:</b>        | <b>Sak 4</b>           |
| <b>Journalnr.:</b>     | <b>2012/558</b>        |
| <b>Møtedato:</b>       | <b>4. oktober 2012</b> |
| <b>Saksansvarlige:</b> | <b>Rogstad</b>         |

### Sakstittel: Høring IHR

Som ledd i det pågående IHR-prosjektet ved UiO foreligger det nå delrapporter fra plangruppene for Roller og ansvar, Administrative IT-systemer, Bilagslønn og Studieadministrasjon. Rapportene er sendt til fakulteter og museer m.fl. med en felles høringsfrist 28. september 2012.

Rapportene omhandler følgende emner:

1. Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering
2. Forslag til organisering av universitetets IT-virksomhet
3. Forslag til standardiseringstiltak og systemstøtte for å oppnå kvalitetsforbedring og ressurseffektivisering innenfor bilagslønn
4. Forslag til rutineendring for godkjenning og innpassingsarbeidet
5. Forslag til standardisering av de administrative prosessene knyttet til studentmobilitet: Inn og utreisende studenter

Universitetsstyret behandler etter planen de aktuelle temaene i sitt neste møte den 23. oktober. Det er fra universitetsstyrets side bedt spesielt om at høringsuttalelsene skal behandles i fakultetsstyrene. For NHMs vedkommende vil høringsuttalelsene bli oversendt slik de foreligger innen fristen den 28. september, men med merknad om at museumstyrets endelige vedtak og eventuelle tilføyelser ettersendes umiddelbart etter styremøtet.

Når det gjelder selve høringsuttalelsene så er det fra museets side ikke utarbeidet hørings svar for de forslagene som knytter seg til det studieadministrative området (dvs. rapport nr. 4 og 5). I forslaget til høringsuttalelse vedrørende rapporten som omhandler roller og ansvar så foreslås det at man velger modell 1 (desentralisering) som fremtidig organisasjonsform for UiO. I tillegg foreslås det at museet støtter forslaget om opprettelse av strategisk stab og felles service-enheter for standard forvaltningsoppgaver. Når det gjelder bilagslønn og IT-organisering, foreslås det at man i hovedsak slutter seg til arbeidsgruppens forslag slik de er fremlagt i rapportene.

#### Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til de fremlagte forslag til høringsuttalelser slik de foreligger.

#### Vedlegg:

- Brev fra universitetsdirektøren vedlagt rapporter fra plangruppene av 26.6.12
- Forslag til høringsuttalelse vedr. roller og ansvar
- Forslag til høringsuttalelse vedr. administrative IT-systemer
- Forslag til høringsuttalelse vedr. bilagslønn



Til: Universitetsdirektøren

Dato: 27.09.12

Saksnr: 2012/7588

### **Hørings svar fra Naturhistorisk museum til IHR-delprosjektet «Roller og ansvar»**

Det vises til brev fra universitetsdirektøren datert 26.06.2012 angående høringsuttalelser innen fem områder for IHR og tilhørende rapporter. Dette dokumentet inneholder Naturhistorisk museums svar på rapporten levert av plangruppen for «Roller og ansvar». Rapporten tar for seg det som oppleves som uklare grenser i administrativ ansvars-, myndighets-, og oppgavefordeling mellom sentraladministrasjonen og fakultetsnivå. I rapporten heter det at «det etterlyses et bevisst valg i forhold til overordnet administrativ modell, herunder hvilken rolle sentraladministrasjonen skal ha, før det tas grep knyttet til detaljering av roller og ansvar.». Det tas i høringen også utgangspunkt i fire identifiserte hovedutfordringer bak den overnevnte uklarheten, nemlig *svakhet i ledelse og styring, sammenblanding av strategi- og driftsoppgaver, manglende tilpassing til virksomhetens størrelse og heterogenitet og lav organisasjonsforståelse.*

Disse utfordringene er kjente i organisasjonen og ved NHM. Det er i alle organisasjoner viktig å definere kjernevirksomheten og for UiO er det forskning, undervisning og formidling. SA har som formål å tilføre kjernevirksomheten tjenester til best mulig kvalitet og til lavest mulig kostnad. I dette ligger det at det må være kjernevirksomheten som definerer behovene og ikke som i dag, at dette blir definert av tjenesteproduzenten. Nesten all kjernevirksomhet foregår ved instituttene og ved museene, og det er derfor helt nødvendig å finne enkle metoder som gjør at instituttene kan benytte støttetjenestene på en optimal måte. På noen områder, for eksempel energiforsyning kan det være riktig at instituttene og museene kjøper tjeneste eller varer fra sentralenhetene. Likevel vil en sentral administrativ enhet, i form av fellestjenester eller andre organiseringer, være viktig og nødvendig for å ivareta overordnede rutiner, kompetanse, utvikling og støtte til enhetene. Kjernen i IHR-prosessen er å effektivisere og frigjøre midler til primærvirksomheten, men det er også viktig at tjenesten til kjernevirksomheten har best mulig kvalitet og instituttene (kjernevirksomheten) må utvikle seg til å bli krevende kunder for SA.

I mandatet for «Roller og ansvar» har plangruppen fått i oppdrag å levere på følgende tre punkter:

*1. Et forslag til fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver mellom sentraladministrasjonen, fakultetene og instituttene, samt internt i sentraladministrasjonen. Forslaget skal inneholde beskrivelser av innhold i ansvar og myndighet, samt konsekvensvurdering av endringene med hensyn på grad av effektivisering, krav til offentlig forvaltning og endring av kvalitet. Konsekvensvurdering må også foreligge i forhold til påvirkning på kultur, kommunikasjon og kompetansekrav.*



**Naturhistorisk museum**

Postadr.: Postboks 1172 Blindern, 0318 Oslo

Kontoradr.: Sars gate 1, Tøyen, 0562 Oslo

Telefon: 22 85 50 50

Telefaks: 22 85 18 32

postmottak@nhm.uio.no

www.nhm.uio.no

Org.nr.: 971 035 854

2. Synliggjøring av hvordan gruppens forslag vil resultere i effektivisering i tråd med IHR-prosessens overordnede målsetning om 10-30 % effektiviseringsgevinst, samt bidra til økt tilfredshet med administrativ støtte.

3. En beskrivelse av hvordan berørte ansatte best kan medvirke med tanke på fremtidig utvikling og gjennomføring av endringer.

Enhetene bes ta stilling til følgende fire momenter fra rapporten:

1. Hvor egnet UiO er for de tre alternative modellene
2. Behovet for tydeligere skille mellom strategi og drift
3. Forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra SA og etablere en enhet som leverer inn mot hele UiO
4. De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering

## NHMs tilbakemeldinger

### 1. Hvor egnet UiO er for de tre alternative modellene

Rapporten presenterer tre modeller, *Nærhetsmodellen* (1), *Modifisert dagens modell* (2) og *Sentralisert modell* (3). I realiteten dreier det seg kun om to alternative modeller, 1 og 3 ettersom modell 2 presenteres som en mulig metode for å dreie organisasjonen mot den modellen som velges. Modell 2 vil derfor kun diskuteres som en metode og ikke som en modell.

*Nærhetsmodellen* tar utgangspunkt i økt lokalt selvstyre og handlingsrom. Det foreslås at SA gjøres om til en strategisk funksjon med en stab underlagt ledelsen. Videre foreslås det å opprette en enhet for fellestjenester som ivaretar støttefunksjonene for hele UiO, herunder vil det også være en spesialisert kompetanse for vanskelige saker innen for eksempel jus, personal ol. Prinsipielt er modellen egnet for UiO da den syntes å ivareta et perspektiv på administrasjon som prioriterer enhetenes behov. Forutsatt at modellen fører til bedret effektivitet og kvalitetssikring av de administrative tjenestene, sammen med et fokus på brukerperspektivet fra den foreslåtte fellesenheten synes modellen langt på vei å være en god løsning. Det må likevel presiseres at en nærhetsmodell i seg selv ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å løse de utfordringene man i dag har. Det at fellestjenesten plasseres utenfor linjen og ikke har instruksjonsmyndighet ovenfor enhetene og enhetene rekvirerer tjenester fra fellestjenester kan bedre uklarheten rundt myndighet og ansvar.

*Sentralisert modell* innebærer å legge det fagadministrative ansvaret i fagdirektørens linje, gi fagdirektør instruksjonsmyndighet innen sitt område og personalansvar for administrativt ansatte som da blir leverandører ved enhetene. Modellen åpner også for en SA-intern omstrukturering mellom strategi og drift i de enkelte fagavdelinger. En generell styring og linjeforlengelse av fagavdelingene gjennom hele organisasjonen fører med seg to uheldige konsekvenser. For det første går sentraliseringstanken på tvers av

verdier om enhetenes styringsrett og økt kontroll i seg selv vil neppe kunne løse de utfordringene organisasjonen opplever. For det andre vil det kunne virke svært uheldig om de administrativt ansatte har sentral tilknytning og ikke er tilknyttet den enhet som de arbeider ved. Modellen vurderes som uegnet.

*Modifisert dagens modell* som metode for å oppnå endringene som skal gjennomføres er etter vår vurdering heller ikke et godt alternativ. Modellen vil etter vårt syn lett kunne gi uheldige signaleffekter om at endring egentlig ikke er så viktig og dermed vanskeliggjøre arbeidet med å realisere ønskede endringer.

## **2. Behovet for tydeligere skille mellom strategi og drift**

Det er viktig at strategi og årsplaner blir gjennomført ved klare bestillinger fra strategiske organ som rektorat eller dekanater. De strategiske organene må derfor ha bestillerkompetanse innenfor fagområdene til fagavdelingene. Det betyr en mindre stabsguppe knyttet til rektoratet/uio-direktør og dekanat med hovedformål strategiutvikling og implementering av vedtatt strategi. Risikoen er imidlertid at strategien blir for løsrevet fra kjernevirksomheten på grunnplanet og det er derfor viktig å velge løsninger som ivaretar en kobling mellom strategiarbeid og resten av organisasjonen.

## **3. Forslaget om å skille ut enkelte tjenester fra SA og etablere en enhet som leverer inn mot hele UiO**

Det er viktig at fellestjenesten har et sterkere kundefokus, og at tjenestene er dimensjonert etter kjerneproduksjonens behov. Ved at bestillerkompetansen ligger utenom fellestjenesten, kan også bestillerne på grunnplanet, ved fakultetene og Rektoratet, vurdere å erstatte tjenestene med kjøp av tjenester utenom UiO.

Det vil likevel være et behov ved felleseenheten å ivareta overordnede rutiner og standardisering som må benyttes av hele organisasjonen, ellers kan effektiviseringen tenkes å få liten effekt. Dette kan løses på en god måte ved å legge til rette for samspill mellom enhetene og fellestjenesten, og basere leveranser på brukernes behov. Stordrift knyttet til spisskompetanse vil også være en fordel, særlig for mindre enheter som ikke har mulighet til å bygge opp og ivareta en slik kompetanse selv.

## **4. De mekanismene som er nevnt som virkemidler for å oppnå effektivisering, herunder standardisering**

Det har foregått mye positivt ved UiO når det gjelder HR-portalen, innkjøp og regnskapssystemer, men fortsatt kan systemene bli mer brukervennlige. Dette gjelder spesielt for brukere som benytter systemene mer sporadisk. Det er fortsatt store forbedringsmuligheter ved UiO når det gjelder standardisering av mobiltelefoner, datautstyr og programvare.

En mulighet er å lage kartlegging av grunnplanets behov for administrativ støtte og hvordan slik støtte bør utformes.

**Konklusjon/oppsummering**

I rapporten pekes det på at plan og arbeidsgruppen har avdekket fire momenter som ligger til grunn for noen av utfordringene ved UiO; svakheter i ledelse og styring, sammenblanding av strategi og drift, manglende tilpasning til organisasjonens størrelse og heterogenitet, og lav organisasjonsforståelse.

UiO bør derfor ha større oppmerksomhet på kjernevirksomheten. Det vil si velge modell 1 i den videre utviklingen av organisasjonen. Det bør ikke ensidig legges vekt på innsparing, men også forbedringer av kvaliteten og kvantiteten på støtten til forskningsgrupper, undervisning og formidling må tillegges stor vekt.

Støttefunksjonene bør i større grad organisere som rene driftsorganisasjoner uten strategisk ansvar.

Til: Universitetsdirektøren

Dato: 27.09.12

Saksnr: 2012/7588

**Høringsvar fra Naturhistorisk museum til IHR-delprosjektet «Administrative IT-systemer: Forslag til organisering av universitetets IT-virksomhet»**

Det vises til brev fra Universitetsdirektøren datert 26.06.2012 angående høringsuttalelser innen fem områder for IHR og tilhørende rapporter. Dette dokumentet inneholder Naturhistorisk museums svar på rapporten «Administrative IT-systemer: Forslag til organisering av universitetets IT-virksomhet».

NHM gir sin tilslutning til at dagens modell med "...desentralisert IT-støtte i form av lokal IT ved grunnenhetene og med en sterk IT-organisasjon ved USIT" er en modell som er velegnet for UiO og som bør videreutvikles. NHM støtter i all hovedsak de tiltakene som plangruppen foreslår for å videreutvikle dagens modell. Det er imidlertid viktig at man i det videre arbeidet med organiseringen av USIT har fokus på skillet mellom USIT som premissgiver og USIT som tjenesteleverandør, og at involvering av brukere og ivaretagelse av brukerbehov står sentralt i videreutviklingen av modellen.

Museet støtter samtidig hovedlinjene i forslaget om økt standardisering av IT-tjenestene. Det bør etter museets oppfatning være et betydelig gevinstpotensiale for UiO som helhet knyttet til dette. Dette gjelder spesielt anskaffelser av hardware og mobiltelefoner mv som med fordel kan kjøpes inn og konfigureres fra sentralt hold med en sentralisert brukerstøtte.



**Naturhistorisk museum**

Postadr.: Postboks 1172 Blindern, 0318 Oslo

Kontoradr.: Sars gate 1, Tøyen, 0562 Oslo

Telefon: 22 85 50 50

Telefaks: 22 85 18 32

postmottak@nhm.uio.no

www.nhm.uio.no

Org.nr.: 971 035 854

Til: Universitetsdirektøren

Dato: 27.09.12

Saksnr: 2012/7588

**Hørings svar fra Naturhistorisk museum til IHR-delprosjektet «Bilagslønn: Forslag til standardiseringstiltak og innføring av systemstøtte»**

Det vises til brev fra Universitetsdirektøren datert 26.06.2012 angående høringsuttalelser innen fem områder for IHR og tilhørende rapporter. Dette dokumentet inneholder Naturhistorisk museums svar på rapporten «Bilagslønn: Forslag til standardiseringstiltak og innføring av systemstøtte». Plangruppens rapport favner over et stort område og har mye detaljinformasjon innen feltets utfordringer og mulige løsninger.

Plangruppens mandat var å «utarbeide forslag til tiltak for å sikre tilstrekkelig kvalitet og samtidig redusere ressursbruken av området bilagslønn. Korrekt lønnsutbetaling til rett tid og tilrettelegging slik at samme lønnsbidrag ikke behandles flere ganger er de to sentrale kvalitetskriteriene.» Dette har plangruppen gjennom rapporten forsøkt å finne en løsning på og enhetene bes om å vurdere resultatet gjennom særskilt å omtale følgende<sup>1</sup>:

**1. Standardisering av arbeidsprosessene knyttet til bilagslønn**

**2. Standardisering av roller og ansvar ved å:**

- a) Innføre delegert ansvar for saksbehandlere for bilagslønn
- b) Definere nettverk av saksbehandlere tilknyttet bilagslønn som knyttes til fagområdet personal – herunder opprette et nytt nettverk av bilagskonsulenter tilknyttet forskningsrelatert/annen bilagslønn
- c) Utvide dagens forvaltningsorganisasjon for fastlønn til å omfatte bilagslønn
- d) Gi begrenset BDM til utvalgte saksbehandlere tilknyttet bilagslønn

**3. Innføre systemstøtte som tar sikte på at den enkelte saksbehandler kan**

- a) Registrere grunndata bare en gang
- b) Ta i bruk elektronisk saksflyt

NHMs tilbakemeldinger;

**1. Standardisering av arbeidsprosessene knyttet til bilagslønn**

NHM stiller seg positiv til forslaget om å innføre nye felles retningslinjer, maler og avviksrutiner for håndtering av bilagslønn. Standardisering er bra og viktig for dette feltet, men det må være opp til den enkelte enhet å ut ifra størrelse og behov vurdere hvor stor stillingsprosent og hvilken funksjon

---

<sup>1</sup> Hørings svaret er basert på dagens system og tar ikke innover seg de endringer som evt. måtte følge avhengig av hvilken modell for roller og ansvar som velges.



bilagslønnoppgavene delegeres til. Dette er særlig aktuelt for enheter hvor oppgavens omfang ikke er tilstrekkelig for noen større stillingsbrøk.

## **2. Standardisering av roller og ansvar ved å:**

**a) Innføre delegert ansvar for saksbehandlere for bilagslønn:** Gode (forbedrede) prosesser for administrativ oppfølging av eksterne oppdragstagere syntes å kunne ivaretas gjennom å delegere attestasjonsoppgaver fra økonomikonsulenter til studiekonsulenter o.l. på store enheter hvor dette arbeidet er omfattende. Det er likevel ikke nødvendigvis hensiktsmessig for mindre enheter hvor omfanget av denne typen oppgaver er begrenset. For museet gjelder dette først og fremst vurderingsoppdrag knyttet til bedømmelsesoppdrag ved tilsetninger. Det bør derfor legges opp til muligheter for individuell tilpassing av hvordan dette løses i praksis, så lenge intensjonen om smidigere prosesser ivaretas.

**b) Definere nettverk av saksbehandlere tilknyttet bilagslønn som knyttes til fagområdet personal – herunder opprette et nytt nettverk av bilagskonsulenter tilknyttet forskningsrelatert/annen bilagslønn:** Vi slutter oss til at faglige nettverk innenfor dette området kan forankres sentralt. Et formelt sentralt faglig nettverk vil være en god måte å ivareta rutiner, kvalitetssikring av arbeidsprosesser og for å besørge opplæring/kompetanseutvikling hos de ansatte som arbeider med feltet lokalt.

**c) Utvide dagens forvaltningsorganisasjon for fastlønn til å omfatte bilagslønn:** Vi støtter forslaget om å utvide dagens forvaltningsorganisasjon for fastlønn til å omfatte bilagslønn. En forvaltningsorganisasjon som inkluderer både fast ansatte og oppdragstagere ved UiO er etter NHMs syn en god løsning.

**d) Gi begrenset BDM til utvalgte saksbehandlere tilknyttet bilagslønn:** Så lenge det er klare rammer for omfanget av BDM så stiller NHM seg positive til en forsøksordning der utvalgte saksbehandlere kan gis begrenset budsjettdisponeringsmyndighet for bilagslønn.

## **3. Innføre systemstøtte som tar sikte på at den enkelte saksbehandler kan**

### **a) Registrere grunndata bare en gang:**

Det er en viss skepsis i forhold til å innføre enda flere IT-systemer i det daglige arbeidet, men museet støtter et slikt system dersom dette lar seg realisere på en hensiktsmessig måte.

**b) Ta i bruk elektronisk saksflyt:** Etter NHMs vurdering er elektronisk saksflyt via dagens systemløsning i E-phorte ikke et godt alternativ. Dette vil i så tilfelle innebære omfattende scanning av dokumenter og oppleves som tungvint. Det må da alternativt legges inn ressurser for å utvikle ny systemstøtte for dette området slik at elektronisk saksflyt kan oppnås uten scanning og uten at data må registreres flere ganger.