



INNSPILLSNOTAT

for administrativ organisering, UiS

Sammendrag

Dette innspillsnotatet gir en orientering om det pågående arbeidet med å planlegge fremtidig administrativ organisering ved UiS. Arbeidsgruppen ber om innspill fra alle ansatte i organisasjonen på de løsninger som her indikeres. Endelige forslag til løsninger legges frem i rapport innen 30. april, og kommer opp for styret den 08. Juni. Løsningene skal implementeres høst 2017.

OU-arbeidsgruppen for administrativ organisering, februar 2017.

Innhold

Innspillsnotat om administrativ organisering	3
1. Innledning.....	3
1.1 Grunnlag for arbeidet i fase 2	3
1.2 Mandat	3
a) Mandatet og universitetsdirektørens presisering av dette	3
b) Avgrensning av mandatet.....	4
c) Innspill fra faglig organisering og styreseminar	4
1.3 Sammensetning av arbeidsgruppe	4
1.4 Bakgrunn	5
a) Utgangspunkt for OU-prosessen	5
b) Fase 1 av OU-prosessen	5
c) Fase 2 av OU-prosessen	6
1.5 Forutsetninger og rammer for arbeidet og løsningen	6
a) Overordnede målsettinger for OU-prosessen:.....	6
b) Ny faglig organisering:.....	6
c) Prinsipper for administrativ organisering:	6
d) Modell for administrativ organisering:.....	6
2. Metodisk tilnærming.....	7
2.1 Kartlegging i arbeidsgruppen og på fakultetene	8
2.2 Kartlegging gjennom workshop.....	8
2.3 Kartlegging gjennom interne gruppeoppgaver	8
2.4 Kartlegging gjennom arbeidsgruppene for indre faglig organisering	9
3. Dagens organisering.....	9
a) Forskning og innovasjon.....	9
b) Utdanning.....	10
c) HR	10
d) Økonomi og virksomhetsstyring.....	11
e) Kommunikasjon.....	12
3.1 Fakultetsmodeller.....	12
a) Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV):	12
b) Det humanistiske fakultet (HF):.....	12
c) Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (TN):	13
3.2 Resultater av kartleggingen.....	13
a) Arbeidsgruppen og fakultetene	13
b) Workshop	13
c) Kartlegging av sentrale områder	14

4. Forslag til løsninger	14
4.1 Overordnet administrativ struktur	15
4.2 Strukturelle endringer, prosesser og nettverksorganisering	17
a) Digitalisering og effektivisering	17
b) Studentservice og brukerperspektiv	18
c) Investering	18
4.3 Prosesseieransvar, horisontalt og vertikalt samarbeid	19
a) Prosesser og nettverksorganisering	19
b) Nettverksforum	19
4.4 Samhandlingsfora og prosedyrer som regulerer samarbeid mellom funksjoner og nivå	20
a) Felles retningslinjer og rutiner	20
b) Prosjektkontor/ad hoc-grupper	21
c) Oppgavefordeling	21
d) Annet	21
4.5 Forslag til innplassering av konkrete oppgaver og tjenester	22
a) Forskning	22
b) Utdanning	22
c) Økonomi	23
d) HR	23
e) Strategi og kommunikasjon	23
f) Administrativ støtte på tvers av flere administrative områder	24
4.6 Sikre kvalitet på enkeltområder	24
4.7 Sikre sterkere studentfokus og -service	25
5 Videre arbeid/fremtidige tiltak	25
6 Spørsmål:	26

Innspillsnotat om administrativ organisering

1. Innledning

Dette er et innspillsnotat fra arbeidsgruppen for administrativ organisering i den pågående OU-prosessen på UiS. Formålet med innspillsnotatet er å gi innsikt i arbeidet i gruppen, og å få innspill fra organisasjonen til det videre arbeidet frem mot endelig framlegg av forslag til fremtidig administrativ organisering. Basert på det mandatet arbeidsgruppen har fått fra universitetsdirektøren, har vi kartlagt oppgaver og nåværende organisering av administrative funksjoner.

Vi legger frem foreløpige skisser til overordnet organisering, forslag til strukturelle og prosessuelle endringer som skal bidra til effektivisering, kvalitet, bedre samhandling vertikalt og horisontalt og til bedre studentservice. Videre har vi også indikert konkret innplassering av ulike oppgaver og prosesser, samt forslag til nye måter å løse konkrete oppgaver på. Dette er forslag vi har fått fra organisasjonen, samt forslag utviklet i arbeidsgruppen. Det gjenstår ennå konkretisering av enkelte områder, og en mer helhetlig plan for hvordan oppgavene skal organiseres i forhold til hverandre. Forslagene er derfor mer å anse som eksempler på løsninger, fremfor endelige løsninger på dette tidspunktet.

På slutten av dokumentet har vi formulert noen spørsmål vi gjerne vil ha adressert.

I tillegg til å bidra til det videre arbeidet med administrativ organisering, vil innspillene også inngå i grunnlaget for et mer formelt høringsdokument som vil bli sendt ut i uke 12. Innspillsinvitasjonen er åpen for alle på universitetet.

1.1 Grunnlag for arbeidet i fase 2

Styresak 78/16 danner utgangspunkt for det videre arbeidet med OU-prosessen fase 2, herunder administrativ organisering.

Utgangspunktet og grunnlaget for arbeidet i fase 2 av OU-prosessen er den nye faglige organiseringen, som innebærer en økning fra tre til seks fakulteter og ett museum. I vedtaket i styresak 72/16, der styret vedtok den nye organiseringen, er det presisert at den nye faglige modellen skal realiseres «innenfor dagens økonomiske rammer». Videre er utgangspunktet at KD kutter 7 mill. kr. årlig for å tvinge frem administrativ effektivisering. Sist men ikke minst inngår de utfordringer som OU-prosjektgruppen pekte på i fase 1 av OU-prosessen, samt anbefalingene fra denne, i grunnlaget for arbeidet med ny administrativ organisering.

Ovennevnte tilsier at vi må finne nye og mer effektive måter å organisere arbeidet og samhandle på tvers av nivåer og enheter (jf. også målsettingene med OU-prosessen, se nedenfor).

1.2 Mandat

I styremøtet 4. oktober ble det lagt til grunn at fremtidig modell må være **helhetlig, enkel og effektiv**.

a) Mandatet og universitetsdirektørens presisering av dette

Arbeidsgruppens mandat ble gitt i notat av 25.10.16 fra universitetsdirektøren.

Mandatet lyder som følger:

- 1) Greie ut og gjere framlegg om overordna administrativ struktur med oppgåvedeling mellom nivåa.
- 2) Greie ut og gjere framlegg om organisering som styrkjer samvirke mellom funksjonar og nivå.
- 3) Greie ut og gjere framlegg om tiltak som sikrar gode prosessar og god arbeidsflyt horisontalt og vertikalt.

- 4) Gjere framlegg om tiltak som sikrar kvalitet på einskildfelt innan dei administrative spesialiseringane. (døme: lønn, rekneskap, opptak, tilsetjingsprosedyrar)
- 5) Vurdere tiltak for sterkare studentfokus- og service.»

Universitetsdirektøren har i etterkant presisert deler av mandatet, der han har understreket behovet for å løse ny administrativ organisering med utgangspunkt i ny faglig organisering, innenfor dagens økonomiske rammer. Videre har direktøren presisert at en felles modell for administrativ organisering legges til grunn. For det tredje har direktøren presisert at det ikke skal være mer enn to administrative forvaltningsnivå, dvs. nivå 1 og 2, men at lokalisering kan være på alle tre nivåer.

b) Avgrensning av mandatet

Arbeidsgruppens oppgaver og områder er avgrenset på følgende måter:

Vi har fått beskjed om ikke å arbeide med å revurdere inndelingen av de sentrale enhetene på nivå 1, på dette tidspunkt. Dette vil eventuelt være et tema i forbindelse med overgang til enhetlig ledelse i 2019. Det samme gjelder støtte lederstøtte til ansatt rektor fra 2019. Når det nevnes lederstøtte i denne rapporten, er det i forhold til støtte til linjeledere på alle nivå.

Læringsmiljøstøtte er heller ikke tatt inn i denne omgang, da dette er noe som vil utredes nærmere høsten 2017. Et ev. læringsstøttesenter vil i større eller mindre grad også involvere IT, drift og bibliotek. Disse funksjonene, som for øvrig nylig har gjort større omorganiseringer, inngår derfor ikke i mandatet.

Arbeidsgruppen har sett på administrativ organisering for oppgavene for de rent administrative stillingene i organisasjonen. Faglige lederstillinger som dekaner, prodekaner, studieledere, instituttledere og lignende stillinger omtales ofte også som administrasjon, men de er ikke tatt med i denne organiseringen. Forslagene til organisering av ledelsesfunksjonene har arbeidsgruppen oppfattet til å ligge til de arbeidsgruppene som er etablert på fakultetene. Derimot har vi sett på de oppgavene som inngår som støtte for lederstillinger generelt uavhengig av hvordan disse stillingene organiseres.

c) Innspill fra faglig organisering og styreseminar

I underveis-rapportene fra gruppene som operasjonaliserer faglig organisering, ble det også bedt om innspill på den administrative organiseringen. De fleste enhetene mener de vil trenge mer administrative ressurser enn i dag. Gruppene tar i stor grad utgangspunkt i dagens organisering, og dimensjonerer fremtidig behov ut fra det. Når vi skal levere mer tjenester med de samme ressursene, betyr det at vi må finne måter å organisere tjenestene på som frigjør ressurser til oppgaver som vil vokse i fremtiden.

På styreseminaret den 09.02.17, ble arbeidet med den administrative organiseringen presentert. Styrets innspill handlet oppsummert om at de savner et tydeligere studentfokus. Der kom også kommentarer på at vi må videreføre fokus på at det må effektiviseres. Dette for å utvikle de områdene som vil kreve mer administrative ressurser. Vi skal utvikle et sterkere UiS i en sektor i store strukturelle endringer. Styret opprettholdt kravet om å løse de fremtidige oppgavene innen samme økonomiske rammer.

1.3 Sammensetning av arbeidsgruppe

Arbeidsgruppen for administrativ organisering består av:

- Prosjektleder Kristiane Fjær Lindland (innleid fra IRIS)
- Prosjektleder Kjersti Melberg (innleid fra IRIS)
- Leder av Studentorganisasjonen Magne Bartlett (StOr)
- Instituttleder Odd Magne Bakke (HF-IKS)
- Instituttleder Einar Engebretsen (SV-IS)
- Fakultetsdirektør Gro Sokn (TN)

- Fakultetsdirektør Lone Litlehamar (SV)
- Fakultetsdirektør Ingun Folgerø (HF)
- HR-direktør Halfdan Hagen (HR)
- Utdanningsdirektør Veslemøy Hagen (UA)
- Økonomi- og virksomhetsdirektør Eli L. Kolstø (AØV)

Seniorrådgiver Tore Bjørn Hatleskog (HR) er sekretær for arbeidsgruppen.

1.4 Bakgrunn

a) Utgangspunkt for OU-prosessen

Den pågående OU-prosessen startet høsten 2015, i kjølvannet av fusjonsprosessen med Høgskolen Stord-Haugesund som pågikk først del av 2015. Det var flere utgangspunkter for OU-prosessen.

Det ene var til dels svake/sviktende resultater over tid, bl.a. knyttet til forskningsproduksjon, studentgjennomstrømning, internasjonalisering osv. Det ble i denne forbindelse identifisert en del lavhengende frukter som var ment å skulle gi resultater på kort sikt (jf. styresak 88/15). I tillegg ble det pekt på en del andre problemområder, som det var ønskelig å utrede nærmere og følge opp gjennom en egen OU-prosess (jf. styresak 89/15). Kutt i finansiering fra staten for å gi effektivisering av ressursbruk og administrative tjenester bidro også til at tiltak måtte iverksettes, og organisasjonsendringer vurderes.

Videre ønsket SV-fakultetet ny og bedre organisering for særlig to av fagmiljøene tilknyttet fakultetet, hhv. Handelshøgskolen ved UiS og Institutt for helsefag. Erfaringen gjennom de ca. 12 årene siden forrige omorganisering har vært at SV-fakultetet inneholder for mange og sprikende fagmiljø, hvor det har vist seg vanskelig å oppnå samarbeid og synergier på tvers. Dette er dokumentert gjennom flere utredninger ved SV-fakultetet. For Handelshøgskolen har behovet også vært knyttet til mulighetene for internasjonal akkreditering gjennom en formalisert status på nivå 2, mens det for det helsefaglige miljøet har handlet mye om muligheten for å bygge opp et større og bredere helsefaglig miljø gjennom et eget helsefakultet.

I tillegg har det de siste årene skjedd store strukturelle endringer i hele sektoren, med flere institusjoner som har fusjonert. UiS må justere på organisasjon og effektivisere ressursbruken for bedre å konkurrere og opprettholde posisjon. Kunnskapsdepartementet har inngått utviklingsavtale med UiS, som en av fem institusjoner. Endringer i organisasjon og effektivisering skal også bidra til at målsettingene i denne avtalen nås.

b) Fase 1 av OU-prosessen

Med utgangspunkt i omfattende involvering i organisasjonen gjennom bl.a. workshoper, samlinger for ledere og ansatte, allmøter, samt hhv. diskusjonsnotat og høringsnotat fra OU-prosjektgruppen, ble det i fase 1 pekt på en del administrative utfordringer knyttet til hhv. organisering, arbeidsmåter m.v. Blant utfordringene knyttet til den administrative organiseringen ble følgende identifisert:

- Manglende resultatoppnåelse iht. strategier, målsettinger, vedtak og reglement/retningslinjer.
- Ulike tolkninger av felles regelverk og retningslinjer.
- Stor utbredelse av lokale praksiser.
- Sårbarhet ved vakanser, ferier og sykdom.
- Mangelfull forankring og ivaretagelse av prosesser som omfatter flere sentrale enheter (funksjoner) og flere nivåer i organisasjonen.
- Manglende samarbeid og ressursutnyttelse på tvers av administrative funksjoner og enheter.
- Sentrale tjenester som ikke er tilpasset lokale behov.

En hovedkonklusjon var at flere av disse utfordringene henger sammen med at administrative tjenester fremstår som fragmentert, lite integrert og konsistent. Administrasjonen ved UiS sikrer ikke godt nok

ressursutnyttelse, felles praksiser og likebehandling av studenter og ansatte, god samhandling, helhetlig kompetanseutvikling, effektivering av overordnede strategier, vedtak etc. Det ble vist til at det tvert imot er stor spredning av administrative oppgaver og ressurser på ulike enheter og nivå, med mange ulike målsettinger og fokus. Dette innebærer mange og uklare grenseflater mellom nivåer og enheter og ulike rapporteringsveier for medarbeiderne, også innenfor administrative funksjoner som økonomi og HR.

På bakgrunn av de utfordringene som ble identifisert, anbefalte OU-prosjektgruppen en såkalt «gjennomgående organisering» av administrasjonen, se nærmere under pkt. 1.6.

For ytterligere detaljer om utfordringer og anbefalinger fra fase 1 henvises til sluttrapporten fra OU-prosjektgruppenⁱ:

c) Fase 2 av OU-prosessen

På bakgrunn av bl.a. anbefalingene fra OU-prosjektgruppen (i fase 1) la universitetsdirektøren i oktober 2016 frem en sak for styret (78/16) der videre oppfølging av OU-prosessen ble skissert, med utredningsarbeid og beslutninger mht. hhv. budsjettmodell, administrativ organisering og intern faglig organisering av fakultetene frem til sommerferien 2017 (fase 2,) og en implementeringsfase etter sommeren og frem til årsskiftet 17/18 (fase 3).

Universitetsdirektøren opprettet også denne arbeidsgruppen. Vi fikk i oppgave å utarbeide forslag til ny administrativ organisering mv. I tillegg etablerte direktøren en arbeidsgruppe som fikk i oppgave å utarbeide forslag til ny budsjettfordelingsmodell. Universitetsdirektøren utarbeidet også et likelydende mandat for de fakultetsvise arbeidsgruppene (én for hvert av de seks fremtidige fakultetene) som skal gi innspill til den interne faglige organiseringen. Rektormøtet er styringsgruppe for de tre prosjektene.

1.5 Forutsetninger og rammer for arbeidet og løsningen

Gjennom fase 1 av OU-prosessen er det lagt en rekke føringer for det videre arbeidet og for den administrative organiseringen. Disse føringene er som følger:

a) Overordnede målsettinger for OU-prosessen:

- Større dynamikk og fleksibilitet
- Bedre ressurstilgang og –utnyttelse
- Styrket ledelse og koordinering

b) Ny faglig organisering:

Den vedtatte faglige organiseringen innebærer en økning av antall fakulteter fra 4 til 7. Samtidig er styrets forutsetning at den nye faglige organiseringen skal iverksettes «innenfor rammen», dvs. uten noen økning av universitetets administrative ressurser (jf. styresak 72/16).

c) Prinsipper for administrativ organisering:

Prinsippene for administrativ organisering som er lagt til grunn i OU-prosessen er som følger:

- Likebehandling/standardisering
- Brukerorientering
- Resultatorientering
- Samhandling

Ref. diskusjonsnotatet fra OU-prosjektgruppen som ble sendt ut i organisasjonen i januar 2016ⁱⁱ:

d) Modell for administrativ organisering:

Gjennomgående organisering er den modellen som både den forrige OU-arbeidsgruppa og universitetsdirektøren har vurdert som best egnet til å svare på de utfordringene som ble påpekt i analyse-/utredningsfasen av OU-prosessen. De viktigste kjennetegnene ved denne er at:

- Spredning av ressursene til en gitt oppgave begrenses til maks. to nivå

- Alle nivå skal sikres dedikerte, identifiserbare ressurser, som utplasseres i instituttene helt eller delvis, i den grad dette er mulig og hensiktsmessig
- Faglig ansvar for tjenesteproduksjon/oppgaveutførelse forankres på høyeste involverte organisatoriske nivå (dvs. en faglig rapporteringslinje fra underordnet til overordnet enhet).
- Prosesseieransvaret for gjennomgående og gjentakende prosesser, oppgaver etc., og særlig for tverrgående prosesser, forankres i den sentrale enheten der de mest naturlig hører hjemme eller gjennom å etablere en funksjon/enhet mellom øverste administrative leder og de sentrale enhetene.

Forutsetningen om en to-nivåmodell har senere blitt konkretisert av universitetsdirektøren, gjennom en presisering av mandatet (jf. pkt. 1.2). Direktøren legger til grunn at modellen bare skal ha nivå 1 og 2 som administrative forvaltningsnivå, med fysisk utplassering av ressurser der det er mulig og hensiktsmessig (se kulepunkt 2 ovenfor).

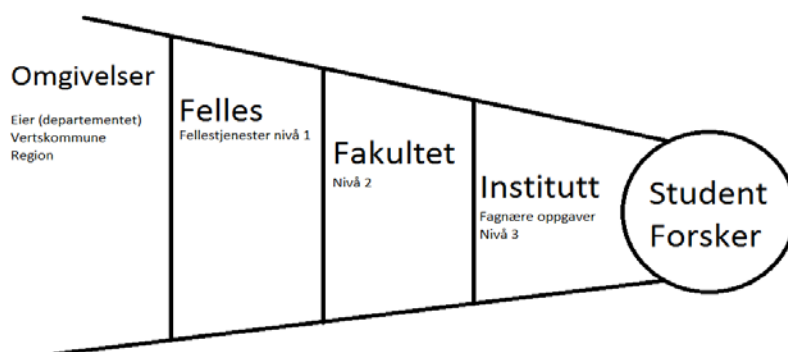
2. Metodisk tilnærming

Dette prosjektet er metodisk karakterisert ved design-tenking. Veldig forenklet kan det beskrives ved en praktisk tilnærming til å løse komplekse utfordringer ved at man utforsker problem og behov gjennom utprøving av konkrete løsninger på det definerte problemet. Denne utforskningen fører til bedre innsikt i behovene, og dermed mulighet til å justere og forbedre de foregående løsningene. I OU-prosjektet har første fase i stor grad handlet om å utforske hva som er universitetets organisatoriske behov, ut fra interne og eksterne endrede krav. Styrets vedtak om å gå fra 4 til 7 enheter på fakultetsnivå, og at dette skal gjøres med samme ressursbruk som i dag, kan sammen med økte krav fra KD til å effektivisere de administrative tjenestene, forstås som å gi problemstillingen.

Vi har arbeidet med kartlegging og mulige løsningen både fra overordnet nivå og på oppgavenivå. Etter presiseringen av mandatets føringer, har vi definert et utkast til en overordnet modell. Vi har også gjennom intervjuer, samtaler og workshops med administrativ ansatte begynt å konkretisere hvordan enkelte oppgaver kan løses på måter som er bedre tilpasset dagens og morgendagens krav til effektivitet, kvalitet og samhandling. Vi vil ikke i denne fasen kunne utvikle og definere alle oppgaver, det er et arbeid som først og fremst kommer i neste fase. Derimot hjelper de konkrete forslagene og innspillene på nye løsninger til å bedre forstå hva som er dagens utfordringer. Slik er de konkrete løsningene midler til å prøve ut hvilke strukturelle endringer som må til for å realisere de konkrete oppgavene i den overordnede modellen.

Status er nå at vi har en skisse til overordnet modell, og også i varierende grad mange konkrete innspill på hva vi bør gjøre innen konkrete oppgaveområder. Arbeidet videre frem mot endelig rapport blir å utvikle temaene kommunikasjon, internasjonalisering og studentservice mer. Videre må vi utvikle de strukturene som organiserer de konkrete oppgavene i den overordnede strukturen. Dette handler i hovedsak om å organisere prosesseierskap og fagansvar slik at enkeltelementene fungerer i samvirke med hverandre.

Vi tar et brukerperspektiv i utviklingen av løsninger og definerer et brukerperspektiv på følgende måte: Brukerne av de administrative tjenestene er både vitenskapelig ansatte, administrativt ansatte, ledere og studenter. Noen tjenester blir utøvd i direkte kontakt med brukerne, andre blir gitt uten direkte kontakt, for eksempel gjennom nettbaserte og digitale tjenester. En del av de administrative oppgavene er ikke i kontakt med brukerne, men de er allikevel nødvendige for at man skal kunne drive universitetet.



Universitetets hovedoppgaver er å drive utdanning, forskning og formidling. Men for å kunne utøve disse oppgavene behøves det administrative oppgaver som kan tilrettelegge, støtte og muliggjøre kjerneoppgavene.

OU-prosessen bidrar ikke i seg selv til kulturbygging, men for å få realisert målene med OU-prosessen i forhold til å bygge et sterkere UiS, så er det viktig å bygge en kultur der ansatte, ledelse og studenter seg på seg selv som en del av en helhet der alle har sin plass og funksjon. Det innebærer å anerkjenne hverandres oppgaver og bidrag til helheten.

2.1 Kartlegging i arbeidsgruppen og på fakultetene

En mer detaljert kartlegging av administrative arbeidsoppgaver har blitt gjennomført i undergrupper av arbeidsgruppen. En gruppe kartla oppgavene ut fra et utdanningsløp, fra søker får informasjon om et studium til vedkommende har fått vitnemålet. En annen gruppe kartla de administrative oppgavene i forhold til prosjektsøknadsarbeid, og prosjektgjennomføring. En tredje gruppe kartla lederstøttefunksjoner, med hovedvekt på HR. Økonomi kartla også sine oppgaver i forhold til variabel lønn og regnskap. Enkelte ansatte på fakultetene har blitt bedt om å respondere på kartleggingene, og kommet med viktige innspill til hvilke oppgaver man bør prioritere å jobbe videre med.

2.2 Kartlegging gjennom workshop

Ovennevnte kartlegging dannet grunnlaget for en workshop med utvalgte administrativt ansatte fra fakulteter og staber 04.01.17. Temaet for workshopen var å utvikle ideer til konkrete løsninger på administrative oppgaver som var pekt ut som å ha potensiale for effektivisering, eller hvor vi så at dagens løsninger ikke ville dekke fremtidige behov godt nok.

Temaene for workshopen var hhv. variabel lønn, regnskap og anskaffelse, prosjektgjennomføring, PhD-utdanningen, internasjonalisering studenter, internasjonalisering ansatte, planlegging av eksamen, gjennomføring av eksamen, rom- og timeplanlegging og studieadministrative rutiner.

2.3 Kartlegging gjennom interne gruppeoppgaver

Arbeidsgruppen er i gang med ytterligere kartlegging gjennom gruppeoppgaver mht. å kartlegge og foreslå tiltak knyttet til bedre studentservice, prosessansvar og fagansvar, effektivisering av tjenester, samhandlingsarenaer på tvers og langs i organisasjonen, lederstøtte på alle nivå, digitalisering og kompetanseutvikling/kvalitetssikring.

Denne kartleggingen supplerer de øvrige og vil være fullført til utsending av høringsnotatet.

2.4 Kartlegging gjennom arbeidsgruppene for indre faglig organisering

I mandatet for arbeidsgruppene som skal foreslå fremtidig intern organisering av fakultetene ble det åpnet for å uttale seg om administrativ organisering. Noen av arbeidsgruppene har gjort dette i sine underveisrapporter til styret.

Resultatene av de ulike kartleggingene fremgår av pkt. 3.2.

3. Dagens organisering

Utgangspunktet for dagens organisering var at stabsfunksjonene skulle rendyrkes. Fakultetene skulle selv ta seg av løpende oppgaver knyttet til daglig drift. Oppgaver som representerte mer direkte tjenesteyting til organisasjonen, og hvor det ikke ble vurdert som hensiktsmessig å spre ressursene tynt utover, ble organisert som fellestjenester (bibliotek, IT, studentservice, arkiv og bygningers drift).

Denne modellen har fungert godt i en del henseender, men har også vist seg mangelfull, og har derfor blitt justert i flere omganger. F.eks. ble det ikke bygget opp noe dedikert støtteapparat rundt instituttlederne fra starten i 2004, noe som gjorde det vanskelig for disse å ivareta sitt resultatansvar. Gjennom OU-prosessen som startet i 2005 og utover har slik støtte gradvis kommet på plass, om enn på noe ulike måter fra fakultet til fakultet (se pkt 3.1).

Et annet problem er at det tidvis har vært et stort sprik mellom det fakultetene og instituttene har forventet å få støtte til og det sentrale enheter (først og fremst representert ved de opprinnelige stabsavdelingene), har sett som sitt ansvar – og har hatt forutsetninger for å løse.

Nedenfor følger en overordnet beskrivelse av de administrative områdene/funksjonene som inngår i arbeidsgruppens mandat.

a) Forskning og innovasjon

Forsknings- og innovasjonsavdelingen (FIA) har ca. 9 årsverk og innehar en sentral rolle i utforming og gjennomføring av universitetets forsknings- og innovasjonsstrategi. Avdelingen har vokst mye på kort tid og fått utvidet sin portefølje med stadig flere oppgaver. FIA bistår rektoratet, universitetsdirektøren, fakultetene og enkeltforskere med rådgiving, utredningsarbeid og strategisk utviklingsarbeid knyttet til forskning og ekstern finansiering. Mye av porteføljen og oppgavene til FIA ligger kun på sentralt nivå. Fakultetene har ansatte som har forskningsadministrasjon som hele eller deler av sin stilling.

FIA har en viktig rolle på sentralt nivå i å utvikle og revidere kriterier og retningslinjer for opprettelse av programområder og forskningssentre. FIA har overordnet rapporteringsansvar for forskningen ved UiS (blant annet i programområdene og forskningssentrene), forskningsaktiviteter, resultater og organisering. FIA er også tilrettelegger for opprettelse av tverrfaglige forskningsnettverk, gjennom å skape møteplasser for forskere fra UiS, IRIS og SUS med flere.

En sentral rolle for FIA er å støtte opp om, og legge til rette for, ekstern finansiering ved UiS. Horisont2020 og Forskningsrådet er de viktigste eksterne finansieringskildene. Det arrangeres flere typer kurs og workshoper, veiledningstjenester og møter med vitenskapelig ansatte gjennom året hvor formålet er å søke ekstern finansiering i EU eller fra Forskningsrådet. .

EU-enheten er et samarbeid mellom SUS, IRIS, HSH, Uni Research Polytec, VID og UiS.

FIA har stabsansvar for innovasjonsarbeidet knyttet til kommersialisering ved UiS. Forskningsdirektøren gjennomfører jevnlig koordineringsmøter mellom UiS og Validé, hvor flere UiS ansatte med innovasjon og entreprenørskap i sin portefølje, er faste medlemmer.

Forskningsetikk er et arbeidsområde som har vokst mye i omfang de siste årene og bl.a. inkluderer gjennomføring av et årlig forskningsetisk seminar. FIA yter også juridisk støtte til hele virksomheten knyttet til eksternt finansierte prosjekter og kontrakter i tilknytning til disse.

Den sentrale forskerutdanningsadministrasjonen har et overordnet ansvar for å kvalitetssikre, styrke og videreutvikle forskerutdanningene ved UiS.

FIA har ansvar for flere tverrfaglige fora for å samordne støtte og tjenester til den enkelte oppgave. Disse er: FANE-UiS, FUS, en gruppe med pro-dekaner for forskning og forskningsdirektøren, og et nyopprettet EU-forum. I tillegg deltar FIA i AØVs prosjektforum og økonomiforum.

b) Utdanning

Utdanningsadministrasjon innebærer blant annet studieadministrative tjenester og studenttjenester, studieprogramutvikling og annet utviklingsarbeid som internasjonalisering av studiene og arbeid for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Arbeidet utføres på institutt-, fakultets og fellesadministrativt nivå i Utdanningsavdelingen (UA).

- UA har ansvar for opptak til grunnstudier, realfagkurs og forkurs ingeniører. Lokalt opptak til gradsstudier gjøres i dag på fakultetsnivå og på instituttnivå. Uavhengig av OU-prosessen arbeides det med sentralisering av det lokale opptaket.
- Felles studentsystem(FS) inkludert rapportering av data til aktuelle aktører benyttes som system i alle ledd. Utvikling, forvaltning og opplæring av brukere foregår i UA.
- Studieplanarbeid og revisjon foregår på instituttnivå og fakultetsnivå. Oppfølging av den enkelte student sin studieplan utføres primært på instituttnivået.
- Planlegging og avvikling av skriftlig eksamen, samt digital eksamen, utføres på fakultetsnivå, men koordineres av UA.
- Timeplanlegging for hele universitetet ivaretas av det sentrale nivået. Veiledning av studiesøkere og studenter utføres på alle nivå.
- UA har i oppgave å koordinerearbeid med tilrettelegging for studenter med nedsatt funksjonsevne.
- Utskrift av vitnemål er sentralisert.
- Ekspedisjoner finnes på flere steder, mens UA har ansvar for sentralbordet.
- Internasjonalisering foregår i dag på alle nivå, avhengig av oppgave. Utdanningsavdelingen har ansvar for å yte administrativ støtte til alle enheter innenfor internasjonal mobilitet, samarbeidsprogram, avtaler, profilering og prosjekter samt opptak av internasjonale studenter. På studieprogramnivå arbeides det med den faglige delen av internasjonalisering. For å styrke den administrative støtten til internasjonalisering, er det lokalisert fakultetskoordinatorer på alle fakultet. Disse er ansatt i UA.
- Implementering og oppfølging av lover og forskrifter foregår på alle nivå. Fellesadministrasjonen gir juridisk rådgiving og bistand til fakulteter og institutter.
- Virksomhetsplanlegging og analysearbeid, herunder koordinering av eksterne evalueringer.
- Støtte til arbeid med utvikling og vedlikehold av studier er en sentral oppgave for UA.
- UA ivaretar sekretariatet for Klagenemnda, Utdanningsutvalget og Læringsmiljøutvalget og skriver saker til Universitetsstyret.

Ettersom det utføres studieadministrativt arbeid på alle nivå er det etablert følgende fora for å bidra til likebehandling og bedre samordning av aktivitetene på alle nivå: Studieadministrativt forum (SAF), Kvalitetsforum, samarbeidsorgan med fakultetsdirektørene (STAL) og samarbeidsforum med StOr.

Med utgangspunkt i OU-prosessen for administrativ organisering hvor de fire sentrale prinsippene for en mer ensartet administrativ organisering ligger til grunn samt vedtatt økning fra 4 til 7 fagenheter hvor administrativ støtte forutsettes gjennomført innenfor dagens samlede ressurser, diskuteres flere tiltak for endringer (se pkt. 4).

c) HR

Universitetets HR-funksjon består i dag av den sentrale HR-avdelingen med 9,5 årsverk og i alt fire lokale HR-funksjoner knyttet til hvert av de eksisterende fakultetene. De sistnevnte har til sammen 11-12 årsverk. HR-avdelingen er ansvarlig for utarbeiding av retningslinjer/policyer, rutiner osv., og ivaretar

både en del overordnede prosesser og funksjoner, bl.a. lederstøtte, samt løpende HR-relaterte driftsoppgaver knyttet til de sentrale enhetene. De lokale HR-funksjonene ivaretar selv løpende driftsoppgaver knyttet til fakultetene, ansettelsessaker og en del lederstøtte. Medarbeiderne i HR-avdelingen rapporterer til HR-direktøren, mens medarbeiderne ved fakultetene rapporterer til fakultetsdirektørene.

Stor spredning av oppgaver og ressurser og ulike rapporteringsveier for HR-medarbeiderne, har vist seg å gjøre det vanskelig å bygge opp en slagkraftig HR-funksjon som kan gi best mulig støtte til lederne. Den nye faglige organiseringen, med økning fra 4 til 7 fakulteter, representerer en ytterligere utfordring, både mht. organisering og fysisk lokalisering. Det vil verken være mulig eller hensiktsmessig å fordele det begrensede antall HR-medarbeidere på totalt syv fakulteter.

HR som fagfelt har vært i rivende utvikling de siste 10-20 årene, og er i dag noe helt annet enn gårdsdagens personaladministrasjon/-forvaltning. Moderne HR skaper en merverdi for organisasjonen, gjennom å bidra til resultatforbedring. Fokuset er fremtidsrettet og resultatorientert, mot operative og strategiske oppgaver og mål. «Transaksjonelle» oppgaver som datafangst, rapportering etc. forenkles, automatiseres og digitaliseres (ev. elimineres) slik at ressursene i langt større grad kan brukes på å understøtte lederne gjennom god rådgiving og veiledning på viktige områder som strategisk rekruttering, mottak og introduksjon av nyansatte, internasjonalisering, leder-/kompetanseutvikling, helse, miljø og sikkerhet, håndtering av vanskelige personalsaker, drift og utvikling av systemer, organisasjonsutvikling, analyse og utarbeiding av faktabaserte beslutningsgrunnlag osv.

HR-direktørens visjon er at HR-funksjonen skal bidra til resultatforbedring innenfor de områdene som universitetet skal levere på; undervisning, forskning, formidling og innovasjon. Dette skal oppnås gjennom å være en nær og offensiv samarbeidspartner for linjeledelsen og en strategisk partner for toppledelsen.

Denne visjonen var også utgangspunktet for at HR-direktøren har igangsatt en såkalt HR-transformasjon, som altså handler om å utvikle den eksisterende HR-funksjonen til en bedre og mer moderne HR-funksjon ved UiS, gjennom flere og bedre tjenester til lederne. Som ledd i denne prosessen er det etablert en bredt sammensatt HR-transformasjonsgruppe som skal foreslå tiltak for at HR-funksjonen kan tilføre større verdier og bidra til bedre resultatoppnåelse innenfor universitetets primæroppgaver. Gruppen har i forbindelse med OU-prosessen fått et utvidet mandat fra universitetsdirektøren til å foreslå fremtidig organisering av HR-funksjonen vis a vis arbeidsgruppen for administrativ organisering, med utgangspunkt i den nye faglige organiseringen og de målsettinger og føringer som er nedfelt gjennom OU-prosessen.

HR-transformasjonsgruppen leverte 13.01.17 sin første delrapport, der en samlet gruppe anbefaler en samorganisering av HR-funksjonen. Gruppen vil, som ledd i OU-prosessen jobbe videre med det fremtidige tjenestespekteret og faglige innhold i HR-funksjonen, samt den interne organiseringen.

Organiseringsaspektet er et svært viktig ledd i HR-transformasjonen. Gjennom en samorganisering av HR-funksjonen og intern organisering i mer spesialiserte team, forventer HR-direktøren å oppnå: Høyere, jevnere og mer forutsigbar kvalitet i tjenestene/oppgaveutførelsen

d) Økonomi og virksomhetsstyring

Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring (AØV) har pr i dag 26 medarbeidere fordelt på følgende:

- Regnskap: Med ansvar for fakturabehandling, bestillinger, rapportering internt og eksternt, anleggsregnskap, regnskapsrutiner og intern kontroll
- Prosjekt: Med oppgaver relatert til økonomioppfølging og rapportering av ekstern finansiert virksomhet, prosjekthåndbok mm.
- Variabel lønn: Inngår oppgaver relatert til lønn og reiser (lønn til fast ansatte er HR-avd. oppgave)
- Anskaffelse: Ansvarlig for gjennomføring av anbud på større anskaffelser og inngåelse av rammeavtaler

- Virksomhetsstyring: Med ansvar for budsjettmodell og prognoser, virksomhetsstyring, plan og rapportering, analyser og div lederstøtte. I tillegg har enheten kontrollervirksomhet inkl. budsjettering, oppfølging av randsonevirksomhet og økonomihåndbok.

For de fleste enheter i AØV finnes tilsvarende funksjoner på fakultetsnivå og i noen tilfeller og på instituttnivå. Det er derfor etablert flere fora for å øke og bedre samordning av aktiviteten på alle nivå; Regnskapsforum, Prosjektforum, PVO-gruppen (plan- og virksomhetsoppfølging) og Økonomiforum.

Med utgangspunkt i OU-prosessen for administrativ organisering hvor de fire sentrale prinsippene for en mer ensartet administrativ organisering ligger til grunn samt vedtatt økning fra 4 til 7 fagenheter hvor administrativ støtte forutsettes gjennomført innenfor dagens samlede ressurser, diskuteres flere tiltak for endringer i AØV (se pkt. 4):

e) Kommunikasjon

Kommunikasjonsområdet, som innbefatter strategiske og operasjonelle oppgaver innenfor kommunikasjon, formidling, samfunnskontakt og markedsarbeid, er til nå ikke spesifikt adressert i arbeidet med det administrative OU-prosjektet. Søkelys på dette området starter i mars.

Innenfor fagområdet er det strategiske og operasjonelle behovet for kommunikasjonstjenester stort og økende både fra ledere, fagmiljøer, samt andre enheter internt og ulike målgrupper og interessenter i samfunnet. Dedikerte ressurser til kommunikasjonsarbeidet er en knapp ressurs i forhold til behov.

De dedikerte ressursene innenfor fagområdet er i hovedsak lokalisert i strategi- og kommunikasjonsavdelingen (SKA) med ansvar for å bistå institusjonsledelsen og fakultetene i kommunikasjonsarbeidets bredde. Arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeider er både spesialiserte, lagdelte og tverrgående. På nivå 2 er det ett dedikert årsverk innenfor kommunikasjon og markedsføring (HF), ett innenfor eksterne relasjoner (TN) og et halvt årsverk på AM. I tillegg har Læringsmiljøsenderet, Lesesenteret og IOR-senteret egne kommunikasjonsressurser. Utover dette er det noen medarbeidere i fakultetene som har kommunikasjonsoppgaver knyttet til sin ordinære stilling. Det er i dag et samarbeid om kommunikasjonstjenester mellom nivåene internt.

3.1 Fakultetsmodeller

Pr. i dag har de tre fakultetene valgt hver sin måte å organisere ressursene og oppgavene, se nedenfor.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av hvordan oppgaver og ressurser på fakultets-/instituttnivå er organisert pr. i dag.

a) Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV):

I dagens SV-organisering har alle instituttlederne kontorsjefer, med en tilhørende administrasjon, til sin disposisjon. Kontorsjefene er organisert under fakultetsdirektøren og rapporterer formelt til denne, selv om de i det daglige arbeidet rapporterer til instituttlederen. Dette er altså en to-nivåmodell, der den *organisatoriske* spredningen av de administrative ressursene er begrenset til nivå 1 og 2, men hvor ressursene tilknyttet instituttlederene er fysisk lokalisert ved instituttene. Modellen representerer en form for matriseorganisering av administrasjonen på nivå 2.

b) Det humanistiske fakultet (HF):

HF sin organisering av administrative ressurser innebærer egne instituttadministrasjoner ledet av en kontorsjef som rapporterer direkte til instituttlederen. Dette er altså en tre-nivåmodell, der administrative ressurser finnes på alle nivå i organisasjonen, og hvor mange oppgaver i realiteten utføres på alle nivå. I og med at kontorsjefen rapporterer til instituttleder er der ingen direkte kobling mellom administrasjonen på nivå 2 og nivå 3 (hhv. fakultetsdirektør og kontorsjef).

c) Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet (TN):

TN sin administrasjon er i all hovedsak organisert under fakultetsdirektøren. Instituttlederne får altså mesteparten av sin støtte knyttet til HR og økonomi/prosjekt/virksomhetsoppfølging fra fakultetsadministrasjonen, som også fysisk sitter samlet. Innenfor fag- og studiesaker er organiseringen i større grad organisert og lokalisert ute på institutt, med studiekonsulenter som rapporterer direkte til instituttleder. Fag- og studiesakene koordineres gjennom fakultetsadministrasjonen. De største instituttene har i tillegg egne administrative koordinatore, med en direkte rapporteringslinje til instituttlederen.

Én konsekvens av at fakultetene er ulikt organisert internt er at det i mange tilfeller blir vanskelig å utveksle erfaringer mellom fakultetene. For oppgaver som i sin natur er likeartede på tvers av fakultetene innebærer dette også at det blir vanskeligere å standardisere disse, og ev. digitalisere dem (standardisering er en forutsetning for digitalisering). I mange tilfeller kan det også være vanskelig for omgivelsene (studenter, kolleger og andre ansatte) å vite hvilket nivå, hvilken enhet og hvilke enkeltpersoner man skal forholde seg til på fakultets-/instituttnivå. Dermed blir også samarbeid på tvers og langs mer krevende å få til.

Disse utfordringene vil øke ytterligere med en økning fra 4 til 7 fakulteter.

3.2 Resultater av kartleggingen

a) Arbeidsgruppen og fakultetene

Gjennom intervjuer med ledere og nøkkelpersoner ute på fakultetene, har informantene både fått fremmet hva som er viktig for dem i forhold til å bygge studier og forskning videre, og for å klare den daglige driften. Det som kommer frem generelt, er at man ønsker de administrative tjenestene som skal støtte studie- og forskings miljø (fagnær), så nært som mulig. I praksis vil dette ofte si å ha det som i dag, eller ev. mer støtte lokalisert nær den vitenskapelige og faglige virksomheten. På spørsmål om de administrativt ansatte må være ansatt på laveste nivå, eller om det viktige er at de er tilgjengelige lokalt, er svarene ulike. For flertallet er det viktigste å få dedikerte personer til sine oppgaver, uavhengig av hvor de har sin nærmeste leder. Fra et av de nye fakultetene uttrykkes det også viktigheten av at de får har tilgang på de samme tjenestene i f.eks. HR, på samme linje som de store fakultetene. Så finnes det også områder der behovene kan være differensierte. Kontraktsarbeid knyttet til rammeavtaler, innkjøp m.v. er en type oppgave som i stor grad kan sentraliseres. Det samme gjelder langt på vei kontraktsarbeid og utbetaling av variabel lønn, mens hos f.eks. IMD involverer kontraktsarbeid ofte åndsverksrettslige problemstillinger etc., og er derfor en fagnær oppgave.

Det blir i intervjuene også gitt uttrykk for mye administrativt arbeid og tungvinte prosesser med å utveksle vitenskapelig ansatte på tvers av fakultetene. Det samme gjelder utveksling av fag og studenter på tvers av fakulteter og institutter. En annen utfordring er å håndtere store forskningsprosjekter. Behovet for administrativ prosjektstøtte kommer til å øke i årene fremover, og dette må det planlegges for.

Undervisningsoppgaver av samme type som skjer på flere steder, bør i større grad kunne samkjøres på tvers av fakulteter og institutter. Det er dermed viktig å utvikle administrative løsninger som forenkler og oppmuntrer til samarbeid om å levere utdanningstjenester på tvers av programområder og organisatoriske skiller.

b) Workshop

Flere av de løsningene som kom frem i workshop 04.01.17 handler om organisering for bedre samarbeid (se pkt. 4), med tydeligere forankring av faglig ansvar og prosesseieransvar på nivå 1 for gjennomgående og gjentakende prosesser. Andre tilbakemeldinger gjaldt behovet for felles rutine-/prosessbeskrivelser,

digitalisering og/eller automatisering av tjenester og oppgaver, forbedret samhandling, effektivisering og brukertilpasning/service. Se vedlegg 1 for mer detaljer om innspill og tilbakemeldinger.

c) Kartlegging av sentrale områder

Mange av oppgavene ved UiS er tverrgående og/eller langsgående, i den forstand at de involverer flere administrative områder/avdelinger og/eller nivåer. Særlig for tverrgående prosesser er det på flere områder uklart hvilke enheter/ledere som har ansvar for hva. Dette skyldes gjerne at ansvaret ikke nødvendigvis gir seg selv, samtidig som det aldri har blitt ordentlig avklart og dermed heller ikke er nedfelt skriftlig noe sted. Én konsekvens av dette kan f.eks. være at ingen tar ansvaret og at oppgavene derfor ikke blir gjort, ev. blir utført tilfeldig og ad hoc-preget. En annen konsekvens kan være at det oppstår overlapp, i form av parallelle miljøer i ulike avdelinger som ikke er koordinerte og som derfor ikke vet hva den andre gjør/har gjort, slik at oppgaver gjøres dobbelt. For brukerne av de ulike tjenestene vil det ofte kunne være vanskelig å vite hvor man skal henvende seg for å få hjelp, og mye tid går med bare til å finne ut av dette.

Eksempler på tverrgående prosesser og oppgaver som ikke synes å ha et tydelig prosesseieransvar:

- *Internasjonaliseringsarbeid*, det er behov for en felles og koordinert internasjonal satsing på strategisk forsknings- og utdanningssamarbeid
- *Mottak av nyansatte (herunder utenlandske arbeidstakere) og utenlandske gjesteforskere*, behov for å utarbeide felles introduksjonsprogram og sjekklister, samt gjennomføre introduksjonssamlinger
- *Rekruttering av timelønnede og eksterne/honorartilsatte*; mange viktige enkeltoppgaver som utføres fragmentert på flere nivå i organisasjonen.
- *Support og utvikling av IT-systemer* utføres i dag mange steder, avhengig av system. Det er ofte uklart for ansatte hvem som yter brukerstøtte på ulike systemer.
- *Kompetansekatalogen*, dvs. vedlikehold, utvikling etc., flyter i dag mellom SKA som i sin tid etablerte katalogen, HR som innholdsleverandør, og IT som eier og drifter den tekniske løsningen. Her er ofte uklarheter om eieransvaret avdelingene imellom.
- *Løpende vedlikehold og videreutvikling av delegasjonshåndbok* har ikke blitt oppdatert i tråd med endringer i ansvars- og myndighetsfordeling, og er p.t. i realiteten foreldet.
- *Markedsføring av UiS som arbeidsgiver og bruk av/eierskap til sosiale medier* flyter mellom HR og SKA. SKA har de siste årene vært ansvarlig for markedsføring av UiS som studiested, vis a vis studentmarkedet. HR har alltid vært ansvarlig for å kunngjøre ledige stillinger.
- *Arbeid med utvikling av felles kultur og verdier* er på mange måter en HR-oppgave som inngår i det vi kan kalle organisasjonsutvikling. Utvikling av felles verdier ligger i dag som del av arbeidet med strategiutvikling, som fasiliteres av SKA
- *Informasjonssikkerhet*; det er i dag kun IT-avdelingen som arbeider systematisk med dette. Det er behov for å forankre dette arbeidet i sterkere grad i hele fellesadministrasjonen.
- *Digitalisering av tjenester*; det er i dag kun IT-avdelingen som har arbeidet systematisk med å digitalisere sine tjenester og utvikle en portalløsning overfor brukerne
- *Areal og romdisponering og -utvikling*; det er nylig startet opp arbeid med en strategisk campusutviklingsplan. Det er behov for systematisk og kontinuerlig forbedring og tilrettelegging av det fysiske og digitale læringsmiljøet.

4. Forslag til løsninger

Arbeidsgruppens forslag til løsninger er i dette notatet strukturert slik at vi begynner med den overordnede organiseringen, adresserer nødvendige organisatoriske endringer, for så å indikere innplassering av konkrete oppgaver.

De endelige løsningene må være så presise og uttømmende som mulig mht. det første punktet i mandatet, om overordnet administrativ struktur med oppgavefordeling. Dette er viktig for at vi skal kunne lage en organisasjonsplan med tilhørende bemanningsplaner.

For de andre punktene i mandatet er målet å komme med gode forslag og eksempler på tiltak som kan bidra i riktig retning, uten nødvendigvis å skulle være uttømmende. Vi ønsker på denne måten å legge forholdene best mulig til rette for alt det arbeidet som nødvendigvis vil måtte skje rundt i organisasjonen i forlengelsen av dette utredningsarbeidet og OU-prosessen som sådan. Der hvor vi ser at vi ikke har mulighet for å gå helt ut i detaljene på alle områder, vil vi foreslå noen prinsipper for hvordan en kan jobbe videre med viktige oppgaver som f.eks. digitalisering, plassering av prosesseierskap m.v.

4.1 Overordnet administrativ struktur

I anbefalingene fra OU-prosjektgruppen (fase 1) er det lagt opp til en såkalt gjennomgående organisering, ref pkt 1.5, d).

Løsningen må ta utgangspunkt i at vi går fra 4 til 7 enheter på fakultetsnivå, og at disse fakultetene skal betjenes med de samme ressursene som i dag. Fakultetene vil ha ulik størrelse, men skal ha samme tilgang til de administrative tjenestene. For å frigjøre administrative ressurser til tre nye fakulteter må vi legge opp til en **helhetlig, enkel og effektiv** organisering, som det ble uttrykt i styremøtet 04.10.16.

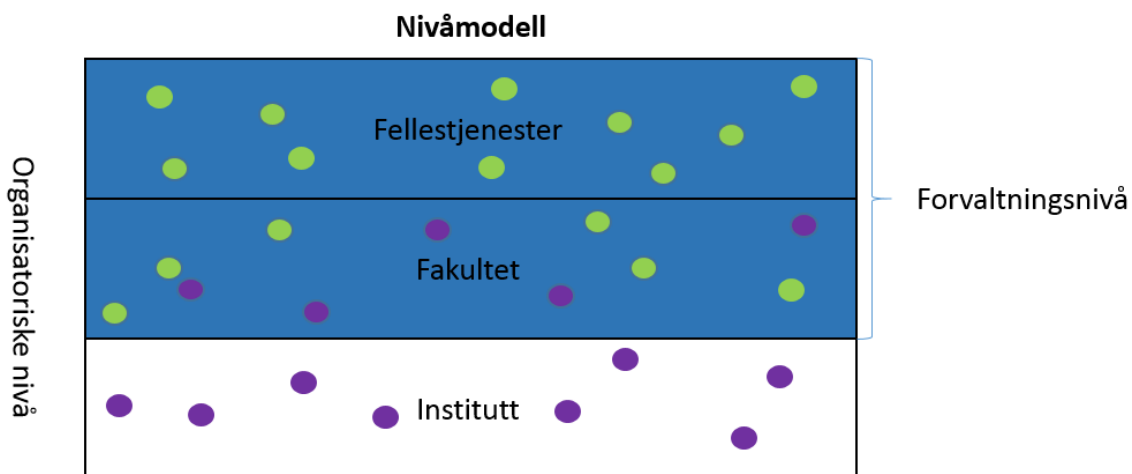
Det ikke en opsjon å videreføre en ordning med forskjellig organisering fra fakultet til fakultet. For at organisasjonen som helhet skal fremstå som tilstrekkelig oversiktlig, forståelig og transparent med totalt 7 fakulteter, er det viktig med en homogen modell. Det vurderes heller ikke som en aktuell løsning at et fakultet skal få sine administrative tjenester fra et annet (og større fakultet), eller at noen fakulteter skal få sine tjenester sentralt, mens andre ivaretar tjenestene selv.

En homogen modell må innebære at de samme funksjonene finnes igjen ved alle de ulike fakultetene. Også betegnelsene på de ulike funksjonene og stillingene som benyttes for å bekle ulike funksjoner bør være de samme, slik at organiseringen blir gjenkjennelig og forutsigbar.

En lik administrativ organisering for alle fakulteter, uavhengig av om de er store eller små, vil bedre transparens og oversikt, gi bedre forhold for erfaringsutveksling på tvers og langs, tilstrebe likeverdige tjenester og like praksiser på tvers av fakulteter, og dermed mer effektiv drift og bedre ressursutnyttelse.

I en to-nivåmodell vil de oppgavene som ikke skal være fellestjenester bli organisert på fakultetsnivå (se nedenfor, under oppgavefordeling). Selv om ressursene vil være organisert på fakultetsnivå, vil mange av de studie- og forskningsnære oppgavene fortsatt måtte gis nært fagmiljøene. Dette løses i modellen ved at lokaliseringen av ressursene vil være på instituttnivå når dette er mest hensiktsmessig og naturlig.

Modellen nedenfor illustrerer hvordan ressurser og tjenester prinsipielt kan hhv. organiseres og lokaliseres:



Blå felter indikerer forvaltningsnivå, dvs. nivå der ressurser og tjenester er organisert.

Lilla prikker indikerer lokalisering av ansatte med fagnære oppgaver.

Grønne prikker indikerer lokalisering av øvrige administrative oppgaver (ikke fagnære).

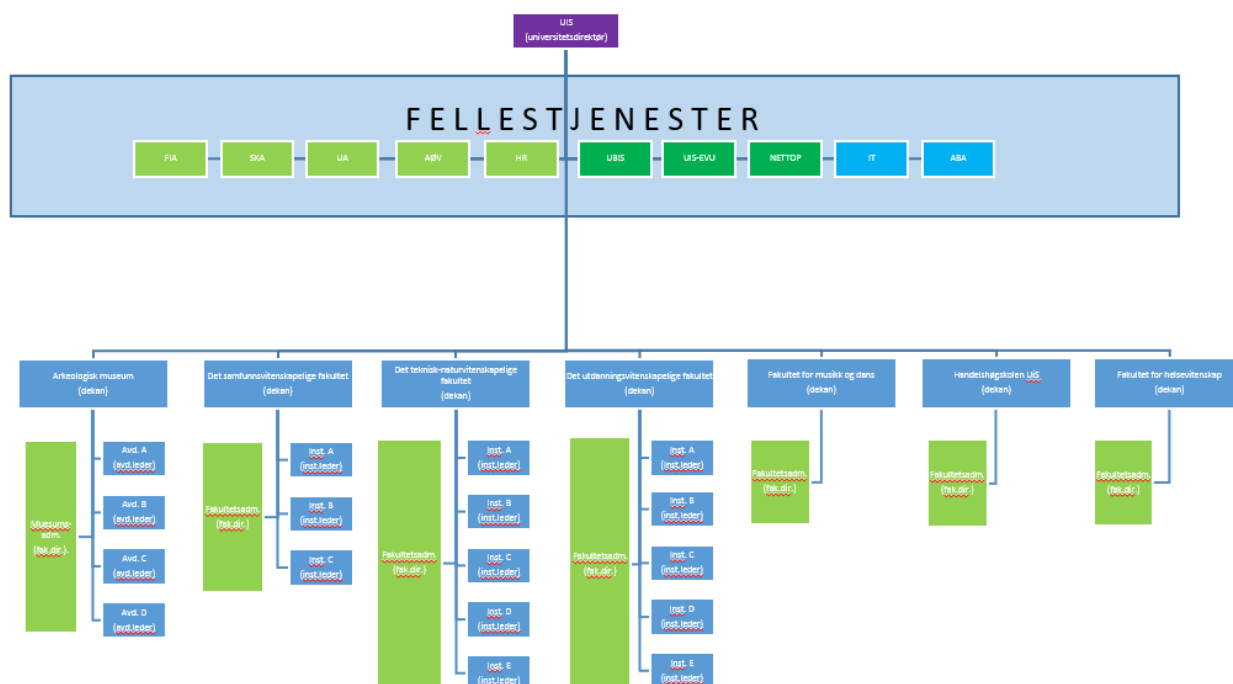
En modell der alle ressursene på fakultets- og instituttnivå er organisert på nivå 2 øker muligheten for å se disse ressursene mer i helhet og sammenheng. Dermed blir det enklere å få til en samlet og systematisk kompetanseutvikling for de ansatte, en mer strukturert erfaringsutveksling (mellom ansatte som jobber med samme type oppgaver, på tvers av instituttene), etablering av mer robuste fagmiljø (dvs. flere som jobber med de samme oppgavene), større grad av spesialisering og ikke minst standardisering og digitalisering av arbeidsprosesser. Videre er modellen mer fleksibel mht. å re-allokere ressurser fra et område til et annet, ev. fra et institutt til et annet, hvis og når behovet oppstår. Modellen setter oppgavene i en større sammenheng, og kan bidra til å bygge en helhetlig kultur. Med bare to administrative nivå blir også administrasjonen mer oversiktlig og transparent, og det blir tydeligere hvor ansvaret ligger.

Modellen svarer godt på målsettingene for OU-prosessen, om større dynamikk og fleksibilitet, bedre ressurstilgang og -utnyttelse, samt styrket ledelse og koordinering. Modellen svarer også godt på de fire prinsippene for administrativ organisering, dvs. resultatorientering, likebehandling/ standardisering, samhandling og brukerorientering.

Skepsisen mot modellen, også internt i arbeidsgruppen, knytter seg bl.a. til at instituttlederen ikke fullt ut disponerer ressursene selv, og at dette gjør det vanskeligere for lederen å ivareta sitt resultatansvar. De må f.eks. leve med at det kan bli satt av mindre ressurser enn ønskelig til ulike oppgaver, at de selv ikke kan velge sine nærmeste medarbeidere, og at ansatte/kompetanse kan bli erstattet med andre. Den tette kontakten mellom instituttleder og kontorsjef og andre administrativt ansatte kan reduseres og gå ut over resultatene som leveres. Noen er også bekymret for at de ansatte kommer i krysspress mellom fakultetsdirektør og instituttleder.

Det finnes ulike måter å forebygge ev. utilsiktede utslag av modellen. Når det gjelder lederens mulighet for å ivareta sitt resultatansvar blir det helt avgjørende at ressursene stilles til disposisjon for denne i det daglige arbeidet, og at vedkommende har tilgang til ressursene som om de var hans/hennes egne. Endringer i ressursallokering/-tilgang vil også måtte diskuteres mellom fakultetsdirektør og instituttleder(e). Tilgjengeligheten, forutsigbarheten og ikke minst nærheten ivaretas også gjennom fysisk lokalisering av ressursene nær instituttlederen, der dette er mest naturlig og hensiktsmessig. Krysspresset vil kunne oppleves som reelt, særlig for den enkelte kontorsjef, litt avhengig av hvordan modellen praktiseres. Krysspress finnes imidlertid allerede i svært mange stillinger ved universitetet, og er kanskje noe av prisen å betale for en mer fleksibel og effektiv modell.

Figuren nedenfor illustrerer hvordan en to-nivåmodell kan se ut i grove trekk, dvs. i et forenklet organisasjonskart der også rapporterings-/ledelseslinjene fremgår:



4.2 Strukturelle endringer, prosesser og nettverksorganisering

Modellen illustrerer fellestjenestene som de er organisert pr i dag. Arbeidsgruppen anbefaler å opprette en egen enhet for virksomhetsstyring hvor medarbeidere fra stabsenheter som AØV, UA og HR samt fakultetene samles. Enheten vil koordinere og ivareta institusjonelle tverrfaglige oppgaver som strategioppfølging, UiS årsrapport, analysefunksjon, budsjettfordelingsmodell, utvikling og eierskap til UiS datavarehus, plan for digitalisering, studieporteføljemodellen, kvalitetsarbeid etc. Dette er viktig for å sikre likebehandling og standardisering da prosessene gjelder og gjennomføres for hele institusjonen. Brukerorienteringen bedres ved at ledelsen og fakultetene får samme tilgjengelighet og tilbud om styrings- og ledelsesinformasjon. Et samlet fagmiljø for virksomhetsstyring antas også å øke kvaliteten på tjenestene. Avdelingen vil utøve rollen som prosesseier for den samlede virksomhetsstyringen ved UiS.

a) Digitalisering og effektivisering

Ved videre arbeid med digitalisering og effektivisering er det viktig å opprettholde fokus på brukerne og deres behov. Digitale tjenester, bl.a. gjennom selvbetjening, bidrar både til tilgjengelighet for studentene døgnet rundt og god brukerorientering gjennom at de kan tilpasses den enkeltes behov og effektiv utnyttelse av ressursene.

Det er viktig at vi ser digitalisering i et større perspektiv og tenker helt nye måter å organisere oppgavene på, fremfor å digitalisere allerede eksisterende prosesser, skjemaer («sette strøm på papiret») etc. Tjenestene må være integrert og gjennomarbeidet. For å få til dette må vi tenke digitalisering som organisasjonsutvikling og ta utgangspunkt i en felles metodikk ved utvikling av tjenestene, f.eks. Tjenestedesign; utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode brukeropplevelser over tid, gjennom å gi brukeren en sammenhengende flyt før, under og etter at tjenesten er tatt i bruk.

Se utfyllende info om digitalisering (vedlegg 2) og effektivisering (vedlegg 3).

b) Studentservice og brukerperspektiv

«Digitalt førstevalg» har vært et prinsipp fra det statlige Digitaliseringsprogrammet ble lansert i 2012. I dette ligger det at «Egnede tjenester skal tilbys digitalt og skal være den normale måten å kommunisere med forvaltningen på.» For å oppnå dette har regjeringen formulert noen enkle «kjøreregler»:

- Offentlig sektor spør deg ikke på nytt om noe den vet.
- Du trenger ikke søke om noe du har rett til.
- Hvis offentlig sektor trenger informasjon fra deg, skal du kunne gi den digitalt.
- Du får svar digitalt.
- Du får umiddelbart svar hvis det ikke er behov for bruk av skjønn.
- Du kan enkelt få vite hva offentlig sektor vet om deg og hvem som har sett denne informasjonen.

Studentene ønsker seg en enklere og mer tilgjengelig måte å forholde seg til universitetets samlede administrative virksomhet på. De ulike fakultetene har i dag ulike rutiner og ulike saks ganger for studentene. Dette betyr merforbruk av tid og en krevende håndtering av saksflyt, informasjon og underlag for beslutninger.

Ved videre arbeid med digitalisering er det viktig å opprettholde fokus på studentene og deres behov. Å tilby profesjonelle og brukertilpassede tjenester er også en del av å bygge et god omdømme. Vi ønsker å fremstå som innovative og fremtidsrettet. Da bør våre administrative tjenester også profesjonaliseres, og tjenestene bør være tilgjengelige for studentene på døgnbasis.

Effektiviseringen skal frigjøre ressurser til å støtte opp under områder hvor vi må styrke de administrative tjenestene, samt til mer støtte til studenter og faglig / vitenskapelig ansatte. Universitetet kan også utvikle en bedre digital dialog med våre eksterne samarbeidsparter, med bedre informasjonsflyt. Samhandling med næringsliv, offentlige etater og internasjonalt styrker relevansen på våre studietilbud og forskningsprosjekt, og kan være viktig bidrag for målet om økte innovasjons- og entreprenørskapsaktiviteter.

Effektivisering kan også skje gjennom standardisering. Dette gjelder særlig prosesser der flere nivåer og enheter må samarbeide om gjennomføring/utføring av ulike arbeidsoppgaver. Se vedlegg for oversikt over foreløpig kartlegging.

c) Investering

Det vil kunne påløpe til dels betydelige implementeringskostnader, og selvsagt løpende driftskostnader, ved digitalisering av tjenester. Dette vil imidlertid være en investering i fremtidig effektivisering og forbedring av tjenestene. Det har våren 2017 blitt arbeidet med en søknad til Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) om medfinansiering til utvikling av det digitale universitet (maksimalt 50% av total prosjektkostnad og inntil 15 millioner). UiS digitale campus vil være et prosjekt som skal få fart på universitetets utvikling mot en omforent digital plattform. I tillegg til selve plattform inngår det delprosjekter for etablering av arbeidsområder på vårt digitale campus. I prosjektet er det først og fremst administrative digitalcampusløsninger som er tatt med. Følgende hovedprosjekt inngår i denne søknaden:

- *Digital student ekspedisjon*; en felles og enhetlig portal som en samlet selvbetjeningsløsning gir studentene anledning på ett sted å henvende seg for studieadministrative saker.
- *Bestillingsportal*, en felles portal for ansatte som skal bestille varer og tjenester selvbetjeningsportal med under kategorier og tjeneste oversikter organisert innenfor.
- *Oppdragsportalen*, en felles portal for enkeltpersoner som utfører en jobb/oppdrag for UiS. En selvbetjeningsløsning som omhandler oppdrag som universitetet forvalter for bl.a. eksamensvakter, sensorer, gjesteforelesere eller andre tilknyttet fag- og læringsmiljøet.
- *Porteføljestyling*; etablering av mekanismer for styring og gjennomføring av digitalisering ved UiS.
- *Portal for student-oppgaver og praksis*; strukturert samhandling og utveksling av informasjon knyttet til stipendiat og forskningsarbeid, oppgaver på Master og PhD-nivå.

Vi viser til vedlegg 2. Her er ytterligere oversikt over aktuelle prinsipper for digitalisering av oppgaver og tjenester ved UiS, foreløpig skisse til tiltak, samt oversikt over saksflyt/prosesser som vi har kartlagt kan være aktuelle å digitalisere.

4.3 Prosesseieransvar, horisontalt og vertikalt samarbeid

a) Prosesser og nettverksorganisering

Begrepet gjennomgående organisering er lagt til grunn for organisering av administrative oppgaver og tjenester. Som viktig ledd i samhandling på tvers foreslår arbeidsgruppen å bruke definerte prosesser som arbeidsmåte. Vi legger følgende forståelse til grunn for hva som skal betegnes som en gjennomgående prosess ved UiS:

Prosessen gjentas kontinuerlig, går over flere nivåer og/eller administrative fagområder, og har en definert start og slutt. De inneholder flere roller som utfører ulike oppgaver.

Vi definerer prosesseier på følgende måte:

Prosesseier har ansvar for å utvikle, beskrive, fasilitere, kontrollere og evaluere prosesser.

Standardisering forutsetter at fakultetene i større grad har lik arbeidsmåte. Dette gjelder særlig prosesser der linjeleder på fakultetet ikke er prosesseier, eksempelvis i årsrapportarbeidet. Her er AØV prosesseier, mens ulike aktører bidrar inn i en vedtatt arbeidsprosess. Dette blir enda viktigere nå som antall fakulteter er utvidet. Like prosesser er en forutsetning for digitalisering. Få år frem i tid er det rimelig å forvente robotutførelse på en rekke informasjonsoppgaver, rapportering innen ulike fagområder og ellers digitalisering av skjemafløyt. Felles praksis letter samhandlingen mellom nivå 1,2 og 3.

I dag er det på flere områder uklart hvem som har ansvar for hva, både på ulike fakultet og mellom nivåer. Sentralnivået bør ha ansvar for å utvikle felles strategier og rutiner, ha systemansvar, samt tilby og koordinere spesialisttjenester som for eksempel juridiske vurderinger. Flere mener nivå 1 bør administrere fellestjenester og serviceoppgaver. Sentralnivået bør ta større ansvar for å forenkle, standardisere og digitalisere arbeidsprosesser. Sentralnivået bør også ta ansvar for å initiere organisatoriske endringer ved UiS, på oppdrag fra eksterne og interne aktører. Kravet om fagnærhet vil være en sentral premis for valg av løsninger, samtidig som administrative oppgaver skal løses på færrest mulige nivåer. Fagnærhet er viktig der arbeidets art avhenger av inngående kjennskap til studieprogrammet og dets studenter.

Arbeidsgruppen for administrativ organisering vil anbefale at institusjonen innfører en tydelig rolle som prosesseier for vesentlige gjennomgående administrative prosesser. Det er naturlig at leder av en av enhetene på nivå 1 gis ansvaret og rollen for de fleste prosessene. Prosesseierne må gis mandat.

Vedkommende vil i de fleste sammenhengene ha ansvar for flere prosesser, og evne å vurdere disse med overordnet institusjonelt blikk. Vedkommende rapporterer til Universitetsdirektør, inngår i ledergruppe med andre stabsdirektører og har samtidig tett kontakt med ulike nivåer gjennom nettverksforum. Slik blir denne posisjonen et faglig og organisatorisk utgangspunkt for operasjonalisering av arbeidsprosesser.

Eksempler på prosesser som kan ledes av prosesseier på nivå 1, og hvor andre leverer inn i tråd med beskrivelser for arbeidsutførelse:

FIA : EU-prosjekter

AØV: Årsrapporten

UA: Akkreditering

b) Nettverksforum

Prosesseier skal ha tett dialog med alle nivå som er berørt i prosessen. UiS trenger formaliserte nettverksforum som bistår prosesseier i omfattende institusjonelle prosesser. UiS som lærende

organisasjon skal benytte medarbeidernes kunnskap og erfaringer for å kontinuerlig søke best praksis. Prosesseier skal lede nettverkene, der medarbeiderne i nettverket har obligatorisk fremmøte. Det avholdes et visst antall møter årlig, som følger logisk av årshjulet for viktige milepæler i prosessen. I dag er økonomiforum og SAF varianter av slike nettverk.

Linjeleder er prosesseier for prosesser som i sin helhet utføres innenfor samme organisatoriske enhet, eksempelvis opptaksprosessen på IMD. For prosesser som akkreditering, rekruttering og eksempelvis årsbudsjett, er henholdsvis Utdanningsdirektør, HR-direktør og Økonomidirektør prosesseier.

Kartleggingen i organisasjonsutviklingen har identifisert flere prosesser som går på tvers av fagområder, der medarbeidere fra ulike fagområder bidrar med deler av helheten. OU-prosjektet må definere prosesseieransvaret for flere slike prosesser.

Nettverksorganisering bygger på en helhetstanke der de impliserte utvikler og evaluerer praksis sammen.

Nettverksmøtene skal inneholde:

- Opplæring
- Evaluering
- Best praksisdrøftinger
- Planlegge implementering av nye rutiner og systemer

4.4 Samhandlingsfora og prosedyrer som regulerer samarbeid mellom funksjoner og nivå

Det finnes flere konkrete tiltak som kan gi et bedre samarbeid og samhandling mellom ulike funksjoner og nivå, jf. bl.a. forslagene som fremkom i OU-workshopen (se pkt. 3.4 pkt. b).

a) Felles retningslinjer og rutiner

På flere administrative områder finnes det en god del felles retningslinjer, prosess-/rutinebeskrivelser, maler etc. På andre områder, som det studieadministrative, mangler det fortsatt mange slike.

Retningslinjer, rutinebeskrivelser, maler etc. er viktige både for å sikre et godt samarbeid på tvers av nivåer og enheter, men også for å sikre likebehandling og kvalitet. Felles retningslinjer er også en nødvendig forutsetning for å kunne standardisere og digitalisere arbeidsprosesser og tjenester, og for å kunne gi adekvat opplæring til nye saksbehandlere (se nedenfor).

Utarbeiding av retningslinjer og rutinebeskrivelser bør prioriteres på de områdene hvor slike fortsatt mangler. Gjeldende versjon skal alltid ligge på nett, slik det er gjort for både økonomihåndbok, prosjekthåndbok, medarbeiderhåndbok, lederhåndbok og HMS-håndbok. Som foreslått i fase 1 bør UiS vurdere en felles metodikk og et felles dataverktøy for dokumentasjon og løpende forbedring av interne prosesser og rutiner. Pr. i dag er det en del rutiner som ikke er tilstrekkelig beskrevet. Andre er beskrevet på papir, men ikke tilgjengeliggjort digitalt gjennom medarbeiderhåndboken. Mange prosesser er også beskrevet i medarbeiderhåndboken, men på litt ulikt abstraksjons-/detaljeringsnivå og på litt ulike måter. I sum bidrar ovennevnte til at det blir vanskeligere å få oversikt over prosess- og rutinebeskrivelsene og forstå disse. Det blir også mer krevende for ansatte å delta i et løpende forbedringsarbeid med sikt på å effektivisere og strømlinjeforme prosessene.

Felles måter å beskrive prosessene for de ulike administrative områdene vil gjøre det langt enklere for ansatte å få oversikt over rutinene og prosedyrene, forstå disse og ikke minst bidra til et løpende forbedringsarbeid. Det finnes flere metodikker som kan være aktuelle i denne sammenheng, f.eks. «Lean», «designtenking», «BLT» (behov, løsning, testing), «aksjonsmetodikk» m.fl. Hvilken metodikk som kan være aktuell for UiS bør utredes nærmere i etterkant av denne fasen av OU-prosessen.

b) Prosjektkontor/ad hoc-grupper

Samarbeid på tvers og langs gjennom prosjektgrupper/ad hoc-baserte grupper har lenge vært brukt i felles institusjonsbyggingsarbeid, som f.eks. nå i OU-prosessen, ifm. utarbeiding av nye retningslinjer og rutiner etc., ved implementering av nye systemer osv.

Denne måten å samarbeide på kan gjerne benyttes i enda større grad i tillegg til nettverksorganisering av gjentakende prosesser. Mer samarbeid kan redusere organisatoriske og mentale avstander i organisasjonen, fordi det gir et innblikk i utfordringene og hverdagen slik den ser ut andre steder i organisasjonen. Dermed reduseres potensialet for misforståelser og mistenkeliggjøring.

UiS har til enhver tid en betydelig portefølje av administrative utviklingsprosjekter, i tillegg til den vitenskapelige prosjektporteføljen. Dette kan være institusjonelle prosjekter som involverer hele organisasjonen (som OU-prosessen) eller mer avgrensede prosjekter som igangsettes i regi av ulike stabsavdelinger eller fakulteter.

Et felles prosjektkontor (kunne være begrenset til et par personer) ville kunne bistå resten av organisasjonen med god prosjektmetodikk, prosjektledelse, malverk for ulike typer rapporter, erfaringsoverføring fra tidligere prosjekter osv. Alternativt kunne en organisatorisk enhet for virksomhetsstyring i stor grad kunne bidra til å fasiliterer og/el utøve eierskap til slike prosjekt/adhoc grupper på vegne av institusjonen. Ved særlige behov kan enheten bistå med å hente inn nødvendig kompetanse eksternt.

c) Oppgavefordeling

Siden noen fakulteter blir store og andre små, og siden ressursrammene er uforandret, vil vi måtte utvikle flere fellestjenester. Dette gjelder særlig på områder hvor fakultetene ikke vil ha tilstrekkelig oppgavevolum (kritisk masse) hver for seg og hvor ressursene er for små til at det i det hele tatt er mulig å spre dem tynt utover.

For øvrig bør oppgavefordelingen ta utgangspunkt i «oppgavenes rasjonale», dvs. at oppgavene og ressursene bør hhv. organiseres og lokaliseres der hvor det mest er naturlig ut fra oppgavens karakter (innenfor den skisserte modellen).

Oppgavenes rasjonale tilsier at fagspesifikke og fagnære oppgaver utføres nær fagmiljøene, studentene og de faglige aktivitetene. Dette gjelder f.eks. fag- og studieutvikling, samt delvis gjennomgående oppgaver som fag- og studiesaker. Samtidig kan en del andre oppgaver som er mer «fagfjerne», og som ikke krever spesifikk innsikt i fagmiljøene og studietilbudene, med fordel samles organisatorisk og/eller fysisk. Organisering av virksomhetsstyring i en enhet er et godt eksempel på tverrgående oppgaver som med fordel kan samles organisatorisk og gi et samlet tilbud til ledelse og fagmiljø. Likeledes anbefaler arbeidsgruppen, i tråd med tilrådingen fra HR-transformasjonsgruppen og signalene fra kartleggingen, at HR samorganiseres i en felleseenhet som betjener lederne på alle nivå. Tilsvarende anbefaler arbeidsgruppen å samle flere av oppgavene knyttet til økonomi (se nedenfor).

En samling av en del tjenester i felles enheter vil innebære en tydelig redefinering av de eksisterende stabsavdelingene, fra å primært skulle utføre utpregede stabsfunksjoner til å levere fellestjenester til fakultetene og instituttene.

d) Annet

Rom og timeplanlegging ivaretas av Utdanningsavdelingen. Her er det behov for å bedre samhandlingen mellom nivåene. Dette kan gjøres ved å opprette kontaktpersoner i alle institutter.

EU-programarbeid blir en stadig viktigere aktivitet. Noen fagmiljøer har allerede prosjekter og de administrativt ansatte opparbeider seg viktig kunnskap på hvordan man skal utøve prosjektstøtte i disse programmene. Samtidig er det fagmiljøer som i liten grad har arbeidet med søknader og prosjekter i EU-

programmene. Det er viktig å få til læringsoverføring fra de fagmiljøene som er godt i gang med arbeidet til de fagmiljøene som ikke har erfaring med dette arbeidet. F.eks. vil en felles mal for prosjektsøknadsarbeid med sjekklister kunne øke kvaliteten og effektiviteten i prosjektsøknadsarbeid, spesielt i fagmiljøer der man ikke har stor kjennskap til prosjektsøking.

I tillegg kan muligens mentorordninger eller involvering i prosjektadministrasjonen på tvers av organisatoriske grenser være noe som kan styrke både samarbeid, kvalitet, ensrettede praksiser og fleksibiliteten i forhold til å bidra med god administrativ støtte på et komplisert område. Obligatoriske oppstartsmøter på store forskningsprosjekter, slik man har gjort på SV-fakultetet, kan også være en god måte å avklare roller og samordne aktiviteter.

Det bør utvikles en handlingsplan for internasjonalisering ved UiS, slik at satsinger blir helhetlige, koordinerte mellom ulike nivåer og enheter og bedre kan bygge på de aktivitetene som allerede finnes. Dette vil også tydeliggjøre satsinger og bidra til å bygge UiS' omdømme.

4.5 Forslag til innplassering av konkrete oppgaver og tjenester

Nedenfor følger anbefalinger til innplassering av konkrete oppgaver og tjenester:

a) Forskning

EU-prosjektkoordinatører opparbeider seg spisskompetanse på å drive slike prosjekter, og bør derfor samles i en felles «pool» som kan betjene hele universitetet, alt etter prosjekter og behov. Denne gruppen av prosjekt eksperter bør organiseres på nivå 1, men lokaliseres der prosjektene foregår.

En stadig viktigere del av internasjonaliseringsarbeidet ved universiteter handler om en felles og koordinert internasjonal satsing på forskningssamarbeid. En overordnet satsing kunne bidra til bedre innsikt i, og bruk av, samarbeidsavtaler på tvers av fakulteter. Det overordnede ansvaret bør legges på nivå 1, og vil kanskje blir del av oppgavene til en eventuell fremtidig prorektor for forskning.

Søknadsarbeid og prosjektoppfølgning bør i utgangspunktet organiseres på nivå 2, men kan også støttes av spesialisttjenester på nivå 1.

Forskningsskolen PROFRES bør organiseres sammen med de øvrige funksjonene knyttet til PhD-utdanningen i FIA på nivå 1.

PhD-koordinatorene er nå organisert på fakultetsnivå, men uttrykker behov for tettere kontakt med FIA. Det er i dag flere ulike praksiser i forhold til hvordan PhD-utdanningen følges opp på de ulike fakultetene. Tettere samarbeid og mer regelmessig kontakt mellom de fakultære PhD-koordinatorene og forskerutdanningen ved FIA kan bidra til mer ensretting av praksis, bedre muligheter for fagfellesskap, fagledelse og kvalitetssikring. Samtidig vil det for de fleste praktiske formål være viktig for PhD-koordinatorene å være lokalisert på fakultetene.

b) Utdanning

Internasjonalisering for studenter foreslås organisert i Utdanningsavdelingen og lokalisert dels på studieprogramnivå. Målet er å øke studentutvekslingen, gjennom å lage standardiserte emnepakker innenfor studieprogrammene og flere engelskspråklige program. Det er behov for å styrke dette arbeidet på studieprogramnivå.

Parallelt med OU-prosessen har fakultetsdirektørene og utdanningsdirektøren arbeidet med sentralisering av lokalt opptak og sentralisering av utskrivning av vitnemål. Bakgrunnen for dette arbeidet er at det foreligger et vedtak i US sak 82/16 der universitetsdirektøren er bedt om å omorganisere det lokale opptaket. Forslagene er sendt ut på høring og beslutning om ny organisering både av lokalt opptak og utskrivning av vitnemål vil tas uavhengig av OU-prosessen.

c) Økonomi

Variabel lønn foreslås å samordnes i en felles enhet på nivå 1 hvor en ivaretar alle oppgaver relatert til variabel lønn fra behov oppstår til utbetaling foretas. Pr i dag er det noe tilfeldig hvem som ivaretar dette på fagenhetene.

Innenfor fakturahåndtering og regnskapsrapportering vurderes det og å være store muligheter for en mer effektiv, ensartet og målrettet virksomhet ved at aktiviteten samordnes på nivå 1. Endret regelverk for merverdiavgift og innføring av sektorens TDI-modell er eksempel på to kompetansekrevende oppgaver som nå er innført og som byr på store utfordringer innenfor dagens organisering.

Prosjektoppfølgning av ekstern virksomhet har og mye å hente ved en faglig samorganisering, men i denne virksomheten er og brukerorientering viktig. Et av flere alternativer her kan være faglig samordning på nivå 1 og med tilstedeværelse på nivå 3 eller nivå 2. Det er også viktig å få til en tettere faglig kobling mot Forsknings- og innovasjonsavdelingen og HR-avdelingen. Dette vil bedre den samlede støtten til prosjektlederne.

Organisatoriske endringer for virksomhetsenheten, som har store institusjonelle oppgaver, må ses i sammenheng med opprettelse av en ev. funksjon for virksomhetsstøtte på nivå 1. Mange av oppgavene som i dag styres og til dels gjennomføres av enheten, vil naturlig høre hjemme i en slik enhet. Eksempelvis kan nevnes Årsrapport UiS, budsjettfordelingsmodell, prognoser, analyser og arbeid med strategi mm.

En samordning av dagens anskaffelsesfunksjon med noen av de mest erfarne bestillerne på enhetene vil også kunne styrke oppfølging av inngåtte kontrakter, noe som UiS i dag har lite samlet fokus på.

d) HR

En samorganisering av HR vil medføre at all HR-relatert lederstøtte og andre HR-oppgaver vil bli ivaretatt gjennom HR-avdelingen, i nært samarbeid med lederne. Etter hvert som mer transaksjonelle oppgaver effektiviseres, digitaliseres, automatiseres og dels elimineres, vil oppgaveporteføljen dreie mer mot kvalitativt og strategisk HR-arbeid som i større grad kan bidra til å understøtte lederne og skape merverdi for virksomheten. Eksempler er rådgiving og veiledning på viktige områder som strategisk rekruttering, leder-/kompetanseutvikling, helse, miljø og sikkerhet, håndtering av vanskelige personalsaker, drift og utvikling av systemer, organisasjonsutvikling, analyse og utarbeiding av faktabaserte beslutningsgrunnlag, mottak og introduksjon av nyansatte, internasjonalisering osv.

Bedre ordninger for mottak av særlig internasjonale gjesteforskere er en av de viktige funksjonene som ingen egentlig har tatt et overordnet ansvar for, og som derfor faller mellom mange stoler. Dessuten har de fleste fakulteter og institutter pr. i dag for lavt volum på denne type oppgaver til at det er mulig å bli virkelig god på disse. Sistnevnte vil ytterligere forsterkes når fakultetene blir flere og mindre.

Denne oppgaven kan med fordel kan ligge på nivå 1, da felles praksiser og «stordrift» bør være vesentlig her. Mottak av gjesteforskere har mange fellestrekk med mottak av nyansatte, og ikke minst mottak av utenlandske ansatte. Oppgaven bør derfor legges til HR.

Samtidig er en del av oppgavene som knytter seg til både rekruttering og mottak av utenlandske ansatte/gjesteforskere parallell til oppgaver som må utføres for utenlandske studenter. Her blir det viktig at UiS kan trekke på felles ressurser og ikke bygger opp parallelle miljøer f.eks. i HR og i UA, eller at de ressursene som finnes ett sted kan benyttes av hele organisasjonen.

e) Strategi og kommunikasjon

Kommunikasjon vil vi jobbe sammen med Strategi- og kommunikasjonsavdelingen i mars, og derfor har vi ikke med konkrete forslag nå.

f) Administrativ støtte på tvers av flere administrative områder

Nedenfor følger et konkret forslag til hvordan lederstøtte på ulike områder hhv. kan organiseres og lokaliseres:

Lederstøtte/adm. støtte	Organisering	Lokalisering
For Instituttleder:		
Sparringpartner som kjenner mangfoldet av oppgaver og drift ved instituttet, spesielt viktig med svært god kjennskap til emner og struktur i studieprogram og oversikt over undervisningsressurser opp mot behov (kontorsjef)	2	3
Ledelse og personalansvar for studieadm (inkludert praksis)	2	3
Saksbehandling til styrer, råd og utvalg + sekretær ved utredningsarbeid og utviklingsoppgaver	2	3
Kvalitetsarbeid, herunder system for ekstern kvalitetssikring av eksamen, oppfølging av evalueringer (tidligdialog, sluttevalueringer, + Studiebarometeret, m.m. Utarbeide kvalitetsrapport	2	3
Bemanningsplanlegging og arbeidsplanlegging i Workplan	2	3
Velfungerende og kompetent studieadm som er tett på studentene og de vitenskapelige i fag- og studiesaker	2	3
Økonomi; budsjett, regnskap, statusrapporter, innkjøp	1	1 (3 ved større prosjekter)
HR; utlysninger, intervju, kontrakter, få på plass faglige komitéer etter rådslagning med instituttleder, rådgivning i personalsaker, juridisk bistand, holde kontakt med og ta imot nyansatte, ansvar for timelæreravtaler/variabel lønn	1	3 og 1
Forskningsadministrasjon og støtte	1, 2	3
Virksomhetsstyring*, prognoser, ressursberegning, analyser	1	1
Dekan/fak		
Sparringspartner som kjenner de ulike sider ved driften godt (fak.dir)	2	2
Saksbehandling styrer, råd, høringsuttalelser etc.	2	2
Personalleder adm.	2	2
Støtte til strategiske valg i saker relatert til kjernevirksomheten (ledergruppe)	2,3	2
Fag- og studiesaker (prodekan undervisning)	2	2
FoU-saker (prodekan forskning)	2	2
Kvalitetsarbeid	2	2
Opptak	1,2	1,2, 3
Eksamen	2	2
Økonomi; budsjett, regnskap, statusrapporter, innkjøp	1	2
HR; ansettelser (utlysninger, intervju, innstillinger, kontrakter m.v.), personalsaker, juridisk bistand	1	1 (2 f.eks. 1-2 dager i uken)
Kommunikasjon	1	2
Virksomhetsstyring*	1	1

*dedikerte fakultetsansvarlige

4.6 Sikre kvalitet på enkeltområder

De fleste forslagene fra workshopen om bedre opplæring av nyansatte, mentorordning for nyansatte, kompetanseutvikling (for eksisterende ansatte) og internt mobilitet for administrativt ansatte ble nevnt spesifikt i tilknytning til det studieadministrative området. Disse forslagene bør imidlertid ha relevans også for andre administrative områder. For å sikre en lik kvalitet på administrative tjenester på tvers i organisasjonen, er det nødvendig å jobbe målrettet med kompetanseutvikling og informasjonsdeling. Dette innebærer også at nyansatte skal settes i stand til, så fort som mulig, å beherske de grunnleggende kompetansekravene i den aktuelle stillingen.

Ved nyansettelser handler dette dels om å få gjennomgang av de forvaltningsmessige prinsipper og retningslinjer som ligger til grunn for vår virksomhet, og å få innføring i de spesialsystemene som gjelder for vår sektor (eks Felles Studentsystem). Det er mye å hente på å standardisere en del av denne innføringen, dels gjennom digitalisering og dels gjennom samtale og gjennomgang. Det bør derfor arbeides ut et felles introduksjonsopplegg for hvert av de store fagområdene studie-, økonomi-, HR- og forskningsområdet, og dels bør det etableres mentorordninger, der den nyansatte får en erfaren ansatt som veileder på sitt saksfelt. Dette er ordninger som bør kunne fungere på tvers.

Det er også nødvendig med programmer for vedlikehold og utvikling av spesialkompetanse på enkeltområdene. Det er allerede etablert et saksbehandlerforum innenfor studieadministrasjon som arbeider nettopp med slike opplegg. Dette vil gi deltakerne et nettverk som er nyttig i arbeidssituasjonen. På økonomi-, HR- og forskningsområdene er det også etablert hvert sitt forum. Det er ikke spesielt fokus på opplæring og kompetanseutvikling i disse foraene, men de bør kunne utvides til også å omfatte det.

I tillegg til opplærings- og kompetanseutviklingsarenaer, bør det også innføres hospiteringsordninger på tvers i organisasjonen. Det vil være et viktig bidrag til å sikre gjensidig forståelse for arbeidsoppgaver på tvers i organisasjonen. Det kan her tenkes at den ansatte i et par ukers tid hvert eller hvert annet semester skifter arbeidssted eller bytter med en annen ansatt.

Konkret planlegging av disse tiltakene kommer i neste fase.

4.7 Sikre sterkere studentfokus og -service

Vi må ha administrative prosesser som sikrer studentenes rettigheter og som bidrar til likebehandling. Gruppen har ikke fokusert på læringsmiljø, da dette primært sorterer under utdanningskvalitet. UiS sine rutiner for oppfølging av studiebarometeret, skal ivareta studentens rett til et godt læringsmiljø. Utover det behandler LU saker som angår studentenes læringsmiljø. Av utfordringer på læringsmiljøområdet er romkapasiteten. Læringsstøtte skal utredes til høsten, og studentfokusert fremheves da.

Forenkling, tilgjengelighet og oversikt er viktig fra et studentperspektiv. Digitalisering etter en overordnet plan kan sikre studentene en plattform for all administrativ kommunikasjon mellom universitet og student, der studenten kan følge saksgang og administrasjon kan få oppdaterte og samlede opplysninger om studentene.

5 Videre arbeid/fremtidige tiltak

Det vi vil arbeide videre med i arbeidsgruppen er å utvikle og konkretisere implikasjonene av en overordnet to-nivåmodell der det blir viktig å se på konsekvensene for denne modellen i forhold til:

- Oppgavenes organisatoriske innplassering og lokalisering av ressursene.
- Definere fagansvar for langsgående prosesser.
- Klargjøring av prosesseieransvar for tverrgående og langsgående prosesser, så som for eksempel utvikling av internasjonale forskningssamarbeid på oppfordring fra NFR og EU
- Utvikle tiltak som forenkler og forbedrer samarbeid vertikalt og horisontalt.
- Utrede konsekvenser av en omlegging av lederstøtte på instituttnivå.
- Gå gjennom alle arbeidsprosesser mht. å få til effektivisering gjennom forenkling og digitalisering
- Utrede mer konkrete tiltak for bedre studentservice.
- Bedre samordnede prosesser rundt internasjonalisering, både når det gjelder utreisende studenter, og når det gjelder å utvikle forskningssamarbeid og utvekslingsavtaler med utenlandske universiteter som er innlemmet i studieprogrammene.

6 Spørsmål

- Definisjoner av ulike begreper (er disse forståelige?)
- Har vi utelatt noe som burde vært adressert (i hht. mandatet)?
- Er det viktige oppgaver, prosesser eller områder vi har glemt? (Vær så konkret som mulig)
- Hvilke prosesser er de viktigste, og hva bør prioriteres videre?

Alle innspill og vurderinger må ta utgangspunkt i arbeidsgruppens mandat og premissene for OU-prosessen.

Sluttnoter:

i

http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/Sluttrapport_OU%20prosjektet_010616.pdf

ii http://ansatt.uis.no/getfile.php/Bildarkiv%20-%20nedlastbare/Beildearkiv%20-%20nedlastbare%20-%20Engelsk/Diskusjonsnotat_UiS%20OU-prosjektet_090216.pdf

Vedlegg 1:

Konkrete forslag i workshop 4. januar 2017:

Variabel lønn:

- Systematisere og standardisere avtaler for variabel lønn (elektronisk)
- Samle oppgavene knyttet til variabel lønn i en felles støttefunksjon på nivå 1

Regnskap og anskaffelse:

- Gjennomføre alle anbud sentralt
- Etablere en brukervennlig bestillingsportal, og sentralisere alle bestillinger
- Standardisering av økonomifunksjoner
- Sentralisere økonomi

Prosjektgjennomføring:

- Helhetlig digital guide for prosjektgjennomføring, fra idé til prosjektslutt
- Obligatoriske prosjektoppstartsmøter for større prosjekter

Internasjonalisering – studenter:

- Mer administrativ støtte på studieprogramnivå
- Sømløs faglig integrering i studieprogrammet (standardiserte emnepakker innenfor programmene)

Internasjonalisering – ansatte:

- Egen funksjon/dedikerte ressurser på nivå 1 som kan ivareta støtte til inn- og utveksling, samt mottak og integrering av utenlandske ansatte

Planlegging av eksamen:

- Digital retningslinjebok/veileder
- Møteplass for evaluering og planlegging på tvers
- La fakultetene selv legge inn eksamensdatoene i FS
- Klagebehandling og saksbehandling lokalt
- Systemutvikling, digitalisering, utvikling av regelverk, anskaffelse av eksamenslokaler sentralt

Gjennomføring av eksamen:

- Felles digitalt tilgjengelig regelverk/rutiner (håndbok) på nett
- «Service now»-skjema
- Felles forum
- Erfarings- og kompetanseutvikling
- Systemutvikling

Rom- og timeplanlegging

- Kontaktpunkt for korrektur og kvalitetssikring på hvert institutt (organisatorisk plassert i UA)

Studieadministrative rutiner:

- Opplæringsprogram for nytilsatte
- Mentorordning for nytilsatte
- Intern mobilitet for administrativt ansatte
- Tverrgående diskusjonsfora

Det understrekes at ovennevnte var forslag fra arbeidsgrupper som ble satt sammen på tvers av nivåer og enheter, og at det ikke nødvendigvis var full enighet om alle forslag ut over den gruppen som faktisk fremsatte forslagene.

Vedlegg 2:

Digitalisering av administrative tjenester

Mulige prinsipper for digitalisering ved UiS kunne være:

- Egnede tjenester skal tilbys digitalt og skal være den normale måten å kommunisere med UiS og forvaltningen på
- Brukerne skal involveres i utviklingen av tjenestene
- De digitale tjenestene og arbeidsprosessene må være så gode at brukerne foretrekker disse fremfor telefon, oppmøte eller skriftlige henvendelser
- Digitale løsninger som kommer helheten til gode skal prioriteres
- Enheter og funksjonsområder skal i samarbeid finne løsninger der vellykket digitalisering forutsetter et nært samarbeid
- Digital informasjon og digitale tjenester skal være inkluderende, og følge prinsippene om universell utforming
- Personvern skal være en integrert del av utviklingen og bruken av IKT.
- Et felles metodeverktøy skal brukes i utvikling av tjenestene

Mulige overordnede videreutviklingstiltak:

- Legge digitalt førstevalg som grunnlag for videre arbeid med utvikling av brukerrettede tjenester
- Gå gjennom forskrifter og regelverk for å undersøke om disse støtter opp under digitalt førstevalg
- Sørge for bedre tilrettelegging for utveksling av data og informasjon mellom de ulike fagsystemer og dataverktøy vi benytter, særlig på enkeltområder hvor dette ikke er på plass eller hvor prosessene kan forbedres
- Sørge for håndbøker og veiledninger til saksbehandlere på nett for alle administrative områder
- Etablere et datavarehus som gir ledere og ansatte tilgang til oppdaterte styringsdata
- Utvikle og/eller ta i bruk nettbaserte/interaktive opplæringsprogrammer for ledere og ansatte
- Vurdere mulighetene for automatiserte tjenester, «push-tjenester», gode selvbetjeningsløsninger og «tjenestekjeder» der relevant informasjon er forhåndsutfyllt (ved å gjenbruke informasjon som vi allerede har om studenten/ansatte).
- Gjøre bruk av en felles metodikk for å bidra til flere gode, brukerrettede tjenester, innenfor alle fag- og funksjonsområder
- Kartlegge og legge planer for hvordan digitalt førstevalg best kan fullføres innenfor vår institusjon, og på tvers av enheter og forvaltningsnivåer
- Utarbeide oversikt over hvilke data vi håndterer, hva dataene betyr, hva de kan brukes til, hvilke prosesser de inngår i og hvem som kan bruke dem
- Samordnings- og prioriteringsforum – for prioritering av beslutninger om plan for investering og utvikling av IKT-verktøy for administrative tjenester
- Digitalt lederskap må inn som del av lederutviklingen, og som viktig del av de nye prosesslederrollene
- Vedta en felles IKT-strategi, for å sikre god forankring og koordinering av satsingene
- Ta i bruk et system, som sammen med en felles metodikk, kan bidra til god og enhetlig dokumentasjon av prosesser, samt bidra til et kontinuerlig og involverende forbedringsarbeid.

Enkeltområder som kan digitaliseres:

HR:

- Gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger
- Rekruttering (bedre utnyttelse av funksjonaliteten i JobbAdmin, slik at overgangene mellom de ulike delprosessene skjer automatisk og sømløst, samt at mest mulig av kommunikasjonen mellom aktørene skjer elektronisk)

-
- Datafangst og utbetalinger til eksterne/honorarpersoner (gjennom å gi disse tilgang til SAP-portalen («eksternportalen» via Altinn) med sikte på registrering og oppfølging av betaling for oppdrag, reiseregninger og utgiftsrefusjoner, samt vedlikehold av kontaktinformasjon og bankkontonummer)
 - Elektronisk permisjonssøknad, overføring av ferie, oppsigelse, registrering av sidegjøremål, effektivering av ekstra skattetrekk (gjennom e-skjema i SAP-portalen, som kun i begrenset grad er tatt i bruk)
 - Elektronisk kandidatdatabase
 - Elektronisk kompetansekatalog/verktøy for kompetansekartlegging
 - Karrieresider på nett
 - Søk etter kandidater (LinkedIn, er tatt i bruk, men kun i begrenset grad)
 - Elektronisk kursportal/-katalog/-kalender
 - Elektronisk verktøy for utviklingssamtaler
 - Arbeidsplanlegging (videre utvikling av arbeidsplanleggingsverktøyet WorkPlan og implementering av dette ved alle institutter)

HMS:

- Avvikshåndtering, ROS-analyser, vernerundeskjema og statusrapporter
- Kriseberedskap
- Sykefraværsoppfølging (SAP-portalen)

Virksomhetsstyring:

- Bemanningsplanlegging og scenarier for utvikling fremover
- Studieporteføljevurdering og scenarier for utvikling fremover
- Prosjekt, program og porteføljestyling (her har DIFI allerede en veileder på plass)

Regnskap/lønn/honorar/innkjøp/bestilling:

- Rapporter og økonomioversikter i portal
- Sensorhonorar, variabel lønn, gjesteforskere, studentassistenter, bedømmelseskomiteer
- Digitalportalløsning for gjennomføring av bestillinger av flere typer tjenester

Fag- og studiesaker:

- Digitale retningslinjer og rutinebeskrivelser på nett

Jf. også flere av tiltakene som er foreslått i søknaden til DIFI (se nedenfor).

FoU/doktorgradsutdanning:

- Fellesplattform (f.eks. tilsvarende «studentweb»): Digitalisering av opptak, studieplan (herunder bytte av kurs), fremdriftsrapportering, søknad om utenlandsopphold, permisjoner, samt bedre samkjøring mellom plattformene Fellesstudentsystem og SAP
- Helhetlig digital guide for prosjektledere, prosjektdeltakere og prosjektøkonom
- Digital oversikt over gjeldende internasjonale avtaler på UiS, på tvers av organisatoriske grenser.

Vedlegg 3:

Effektivisering gjennom systematisering og standardisering

Nedenfor følger en del eksempler på arbeidsoppgaver som kan effektiviseres gjennom systematisering og standardisering (overlapper i noen grad med digitalisering).

HR:

- Rekruttering (rutinebeskrivelser og felles system finnes, men praksis er likevel delvis ulik)
- Rekruttering av timelønnede/eksterne (retningslinjer mangler, og praksis er trolig veldig ulik)
- Forenklete og standardiserte maler for kontrakter og avtaler med timelønnede/eksterne
- Registrering i lønns- og personalsystemet (retningslinjer finnes, men praksis er likevel forskjellig)
- Mottak av nyansatte (herunder utenlandske ansatte) og innreisende forskere (sjekklister finnes for mottak av nyansatte, men praksis varierer likevel mye)
- Kompetansekartlegging (gjøres ikke systematisert i dag)
- Opplæringsprogram for nyansatte saksbehandlere (gjøres ikke systematisert i dag)
- Arbeidsplanlegging (retningslinjer finnes, men tradisjoner og praksis er likevel veldig ulik, og retningslinjer bør kanskje også detaljeres mht. hvordan arbeidsplanleggingsverktøyet benyttes)
- Bestilling av IT-tilganger (for nyansatte og ansatte som får forlenget tilsetningsforholdet sitt)
- Utarbeidingen av de månedlige personalrapportene (= datavarehus, altså digitalisering?)

Økonomi:

- Utvikle en elektronisk løsning for håndtering av prosessen for timelønnede fra kontraktinngåelse til utbetaling av lønn. Det foreligger muligheter for forenklinger av dagens rutiner gjennom «Service Now», som er et portalsystem som allerede er kjøpt inn og tatt i bruk av IT-avdelingen for å håndtere henvendelser og saker m.v.
- Utvikle og standardisere økonomirapportering til enhetene basert på brukernes behov
- Legge opp til dedikerte innkjøpere som er spesialister på bruk av bestillingssystem og høy kjennskap til avtaler og innkjøpsregelverk
- Kartlegge ulike regnskapsprosesser for å identifisere mulige forbedringstiltak og kontrollpunkter, og unngå dobbeltarbeid
- Ta i bruk og sette opp arbeidsflyter i Agresso prosjekt mht. timelister, fakturering mm
- Forenkle budsjetteringen ved å gjøre det mulig å laste ned lønnsdata fra SAP til lønnsbudsjettfiler