

## NOTAT

Til: Arbeidsgruppen v/Tore Bjørn Hatleskog

Fra: Eli Løvaas Kolstø, økonomi- og virksomhetsdirektør

Kopi:

Dato: 27. april 2018

Sak: Hørings svar - Forslag til organisasjons- og ledelsesstruktur under ansatt rektor

---

Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring har mottatt høringsnotatet fra arbeidsgruppen og de ulike enhetene i avdelingen har fått anledning til å komme med innspill. Disse innspillene følger som vedlegg til dette notatet.

Økonomi- og virksomhetsdirektøren støtter arbeidsgruppens anbefaling om implementering av modell 3. Denne vil reflektere institusjonens kjerneområder på en god måte, støtte opp om den faglige satsingen ved 3 prorektorer samt bringe de administrative fagavdelingene tettere sammen med den faglige virksomheten.

Videre er forslaget om en egen avdeling for virksomhetsstyring som del av de administrative funksjonene et godt tiltak for å gjøre denne avdelingen mer tverrfaglig og styrke arbeidet med overordnede institusjonelle prosesser og analyser. Det vil være behov for en avklaring mellom virksomhetsstyring og økonomi om enkelte ansvarsområders tilhørighet som del av delingsprosessen.

AØV direktøren er og opptatt av funksjonen internrevisjon og organisatorisk plassering av denne. Vedlagt følger et innspill på dette hvor AØV begrunner hvorfor funksjonen bør organiseres som en egen enhet under rektor. Dette vil ivareta internrevisjonens ansvar som en uavhengig funksjon.

En siste kommentar knyttes til tittel for direktøren i ledergruppen. Administrasjons direktør er en tittel som understreker administrasjon som begrep og er lite relatert til selve funksjonene. En bedre tittel vil f.eks være «direktør for organisasjon og infrastruktur»

### 2. vedlegg:

Vedlegg 1 – Internrevisjon

Vedlegg 2 – Innspill fra enhet for virksomhetsstyring

## Vedlegg 1, Internrevisjon

### Generelt om internrevisjonen:

Enhet/avdeling for intern revisjon skal ha en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å forbedre organisasjonens drift. Enheten ser på prosesser for risikostyring, kontroll og virksomhetsstyring. Den bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsetninger ved å benytte en systematisk og strukturert metode for å evaluere og forbedre effektiviteten og hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for risikostyring, kontroll og governance. Revisjonsaktivitetene skal gjennomføres i samsvar med lover, myndighetskrav og relevante faglige standarder for internrevisjonen.

### Organisering av internrevisjonen:

Tredje forsvarslinje utøves av internrevisjonen som gir styrende organer og toppledelse en høyere grad av uavhengig og objektiv bekreftelse på internkontrollen i virksomheten enn andrelinjen.

Det er viktig å være bevisst på at funksjonen i tredje forsvarslinje skal opptre uavhengig av enhetene de monitorerer og kontrollerer. (Kontrollere og monitorere om arbeidsoppgaver utføres i henhold til eksterne og interne regler og rutiner)

Internrevisjonen og Compliancefunksjonen må rapportere til et nivå i virksomheten som gjør det mulig for funksjonen å ivareta sitt ansvar og samtidig sin uavhengighet til linjen.

Selv om den organisatoriske plasseringen varierer, bør internrevisjonen rapportere direkte til toppledelsen, gjerne til toppleder.

Personer som jobber i og er ansvarlig for virksomhetens internrevisjonsaktiviteter og compliancefunksjonen skal i størst mulig grad organiseres uavhengig fra den operative virksomheten (linjen).

Dette innebærer eksempelvis at funksjonen ikke skal utføre eller involveres i operasjonell drift, eller at personer i internrevisjonen/ compliancefunksjonen ikke skal jobbe/være ansatt i enheter de er satt til å overvåke.

Internrevisjon rapporterer direkte til styret og er faglig uavhengig av ledelsen.

Internrevisjonen koordinerer administrative saker med Universitetsdirektøren.

Enheten utfører operasjonelle revisjoner, og har ikke ansvar for regnskapsrevisjonen av UiS. Det ansvaret ivaretas av Riksrevisjonen.

### God praksis i offentlig og privat sektor

Jf. undersøkelse fra pwc: Ved norske virksomheter i ulike bransjer (både privat og offentlig sektor) som allerede har internrevisjonsfunksjon/ compliancefunksjon, for å finne ut om det har etablert seg en felles beste praksis for organisering av internrevisjonen.

### Beste praksis for organisering både nasjonalt og internasjonalt

#### Organisering og mandat

Internrevisjonens/ Compliancefunksjonens rolle må være godt forankret hos styret og ledelsen. God praksis er at mandat, instruks eller policy for funksjonen er godkjent av styret for å sikre tilstrekkelig fokus.

Styret/ toppledelse bør også fastsette risikotoleranse for compliancebrudd.

Internrevisjonen/ compliancefunksjonen bør faglig rapportere direkte til administrerende direktør eller toppledelse,

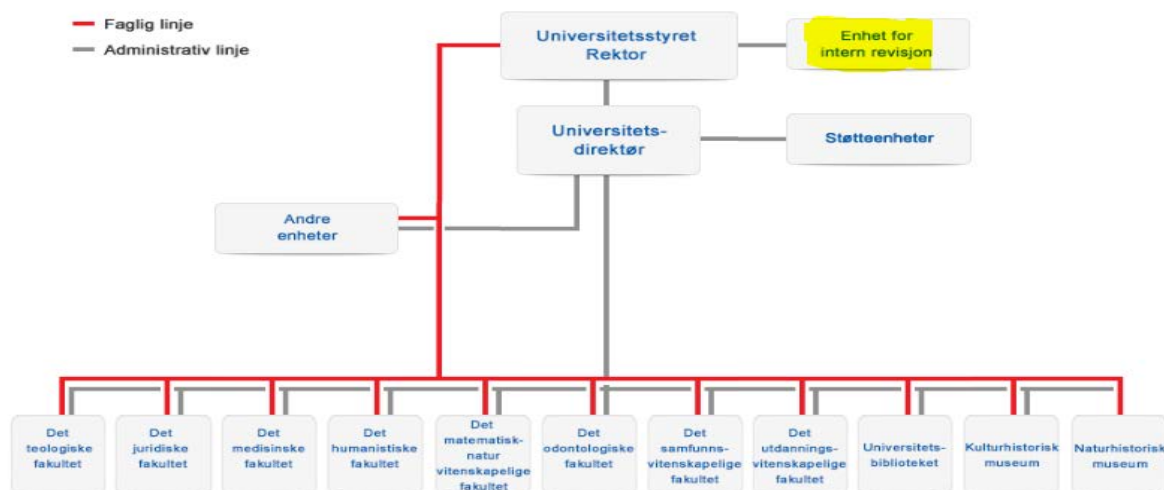
med en rett og plikt til å rapportere til styret jevnlig. Ved spesielle hendelser bør styret og ledelse informeres umiddelbart.

### Anbefaling:

På bakgrunn av dette anbefales det at internrevisjonen ved UiS organiseres etter samme modell som Universitetet i Oslo, som en egen stabsenhet direkte under rektor. Dette for å på best mulige måte jf. god internrevisjonsskikk IIA-reglementet kunne ivareta internrevisjonens uavhengighet, objektive bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å forbedre organisasjonens drift.

## Fra UiO:

### Organisasjonskart



Fra Høringsnotat: «Enkelte oppgaver kan ses på som et eksplisitt ansvar for øverste leder, f.eks. HMS og beredskap, personvern og internrevisjon. I et slikt perspektiv blir det naturlig å forankre disse på høyest mulige organisatoriske nivå, gjerne i rektors stab. Eksempelvis har OsloMet organisert internrevisjon som egen stabsenhet direkte under rektor. En del slike varianter finnes også i næringslivet».

## Vedlegg 2, Enhet for virksomhetsstyring, AØV

### Noen generelle kommentarer til foreliggende anbefaling og behovet for videre arbeid:

- **Sammensetning av ny ledelse (rektorat).** Arbeidsgruppen oppgir 3 alternative løsningsforslag på hvordan ny toppledelse (rektorat) ved UiS kan settes sammen. Det er etter vårt syn kun marginale forskjeller på de ulike modellene. Spørsmål om det bør være 2 (modell 1 og 2) eller tre prorektorer (modell 3), samt plasseringen av funksjonen «kommunikasjon og samfunnskontakt» har fått relativt mye (for mye) plass i vurderingen.
- **Administrativ organisering** er for øvrig ikke berørt på annen måte enn at eksisterende administrative enheter/funksjoner plasseres inn under sine respektive toppledere (administrasjonsdirektør og prorektorer). Her kunne etter vår mening arbeidsgruppen vært mer ambisiøs, ved f.eks. i minst et av modellforslagene forsøkt å vise noen alternative måter å strukturere de administrative funksjonene for å tydeliggjøre at «enhetlig ledelse» også vil medføre en mer «enhetlig organisasjon». Det spørres hvor store effekter en vil få av omleggingen til enhetlig ledelse, når organisasjonen for øvrig videreføres i nåværende form, med de samme funksjoner, det samme antall administrative ledere som før. En av de opprinnelige ambisjonene i OU-prosjektet var å «rebyråkratisere» UiS. Så langt har OU-prosessen kun medført kosmetiske endringer i det bestående, og med unntak av «sentraliseringen» av AØV og HR (og den energitappende prosessen dette har vært for de

berørte) er det gjort veldig lite strukturelt med tanke på å forbedre (og forenkle) måten organisasjonen fungerer på.

- **Virksomhetsstyring og rektoratets stab:** Her velger arbeidsgruppen å ikke gi annen avklaring enn at virksomhetsstyring «skilles ut av» AØV. Det sies ingenting om hvordan en kan tenke seg innholdet i en slik funksjon, og hvordan en «utskilling» vil kunne bidra til å styrke og støtte ledelsen, eller i hvilken grad (og på hvilken måte) en opprettelse av en egen avdeling for virksomhetsstyring vil påvirke de øvrige administrative avdelinger som har «virksomhetsstyring» som del av sin funksjon.
- Det sies heller ikke mye annet om innhold og funksjon i **«rektoratets stab»** annet enn at «små, men viktige funksjoner» vil kunne plasseres inn her. Arbeidsgruppen velger også å framlegge forslag om at **«koordineringsstøtte til strategiutviklingsarbeidet»** tas ut av SKA, og at denne funksjonen enten kan legges til «virksomhetsstyring» eller til «rektoratets stab».
- Vi mener de to sistnevnte punktene er viktige å få avklaring på. Det er også naturlig å se «strategi», «rektors stab» og «virksomhetsstyring» i sammenheng, og i og med at dette (på grunn av knappe tidsrammer bl.a) ikke er avklart i rapporten, så må det dermed settes i gang nok et utredningsarbeid.
- **Internrevisjonsfunksjonen** er gruppert sammen med øvrige «små, men viktige funksjoner», men denne funksjonen bør formelt plasseres i en «egen boks» som en uavhengig funksjon (slik UiO gjør). Internrevisor har gitt eget innspill på dette.
- **Administrasjonsdirektør:** Er dette et godt valg av stillingstittel? Etter vårt syn understreker denne benevnelsen et skille (og en avstand) mellom «kjernevirksomhet» og «administrasjon» (drift?), og mellom faglig og administrativ ledelse som virker uheldig i en «enhetlig organisasjon» (ref intensjonen som beskrives i NOU om «enhetlig ledelse»). Alternativer: «Universitetsdirektør», «Administrerende direktør», «Direktør for organisasjon og ressurser» (det siste virksomhetsområdet som ikke er dekket av prorektorene).
- **Universitetsbiblioteket** anbefales lagt under prorektor for forskning. Kunne like godt ligget til utdanning.

#### **Oppsummert:**

- (i) Alternative burde vært mer differensierte, og i større grad vist alternativer til det eksisterende, og dermed i større grad skissert en ambisjon og et potensiale for en mer effektiv og enhetlig organisasjon
- (ii) Viktige tema/funksjoner, så som «rektoratets stab», «virksomhetsstyring», «koordineringsstøtte til strategiarbeidet», «små, men viktige funksjoner» og «nye» funksjoner (digitalisering m.m) er fortsatt ikke tilstrekkelig avklart og plassert. Det vil kreves mer utredningsarbeid på dette innen relativt kort tid!