

Prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU)  
Organisering av administrative funksjonsområder, fase 2

# Arbeidsgruppe Økonomi

## Rapport 30. september 2011

# Innhold

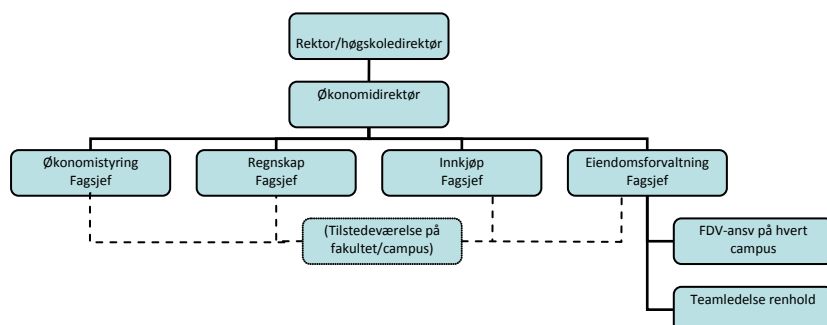
Sammendrag .....	4
1 Administrativt funksjonsområde Økonomi .....	5
1.1 Arbeidsgruppe Økonomi .....	5
1.2 Mandat .....	5
1.2.1 Overordnede prinsipper og føringer .....	5
1.2.2 Mandat for arbeidsgruppene .....	5
1.3 Metode .....	6
1.3.1 Kunnskapsinnhenting .....	6
1.3.2 Grunnlag for drøfting .....	6
1.4 Gruppens arbeid .....	6
1.5 Rapportens oppbygging .....	7
2 Funksjonsområdet økonomi i dag .....	8
2.1 Høgskolen i Gjøvik .....	8
2.2 Høgskolen i Lillehammer .....	9
2.3 Høgskolen i Hedmark .....	9
2.4 Oppsummering nåsituasjon .....	10
2.4.1 Funksjoner og oppgaver .....	10
2.4.2 Organisasjon .....	10
3 Økonomirådets funksjoner i ny organisasjon .....	11
3.1 Økonomistyring .....	11
3.1.1 Budsjett .....	11
3.1.2 Rapportering internt og eksternt .....	11
3.1.3 Rådgivning og strategiarbeid .....	11
3.1.4 Økonomisk analyse .....	11
3.1.5 BOA - økonomistyring .....	12
3.1.6 Systemeier/-administrasjon - økonomistyring .....	12
3.1.7 Internkontroll .....	12
3.1.7 Opplæring - økonomistyring .....	12
3.2 Regnskap .....	12
3.2.1 Finansregnskap .....	12
3.2.2 Fakturaflyt .....	12
3.2.3 Regnskapsføring .....	12
3.2.4 BOA - regnskap .....	13
3.2.5 Anleggsregister .....	13
3.2.6 Systemeier /-administrasjon - regnskap .....	13
3.2.7 Opplæring - regnskap .....	13
3.3 Innkjøp .....	13
3.3.1 Rådgivning, strategiarbeid .....	13
3.3.2 Anskaffelser .....	13
3.3.4 Bestillinger – systemeier .....	13
3.3.5 Forvaltning av regelverk og prosedyre .....	14
3.3.6 Opplæring - innkjøp .....	14
3.4 Eiendomsforvaltning .....	14
3.4.1 Overordnet forvaltning, drift og vedlikehold .....	14
3.4.2 Avtaleforvaltning .....	14
3.4.3 Løpende drift .....	14
3.4.4 Renhold .....	14
3.4.5 Adgangskontroll, vakthold .....	14
3.4.6 Fristasjon .....	14
3.4.7 Ekstern utleie .....	14
3.5 Funksjoner som foreslås lagt til andre funksjonsområder .....	14
3.6 Oppgaver campusledelse .....	15

3.7	Oppsummering .....	15
4	Skisse organisasjonsmodell .....	16
4.1	Sentrale elementer i modellen .....	16
4.2	IKT-systemenes betydning for organisering av funksjonsområdet .....	16
4.3	Drøfting .....	17
5	Konklusjon .....	18
6	Milepælsplan .....	19

## Sammendrag

### Organisasjonsmodell

Arbeidsgruppen for det administrative funksjonsområdet økonomi har foreløpig konkludert med den nedenfor gjengitte skisse til organisasjonsmodell for området, men vil konkludere endelig når resten av organisasjonen er besluttet.



### Sentrale elementer i modellen

- Funksjonsområde økonomi sentraliseres, uten at dette innebærer at all oppgaveløsning sentraliseres.
- Funksjonsområdet deles i følgende seksjoner: økonomistyring, regnskap, innkjøp og eiendomsforvaltning. Egen fagsjef innenfor hvert område.  
Arbeidsgruppen har diskutert men ikke konkludert mht hvorvidt
  - a) Eiendom kan ligge under økonomidirektør som angitt over. Et argument for dette er at det er viktig å ha en god økonomistyring på dette området som forvalter store budsjetterammer og omfatter avtaleinngåelse og avtaleforvaltning.
  - b) Eiendom kan skilles ut fra økonomiseksjonen og organiseres under egen eiendomsdirektør. Et argument for dette er at økonomidirektør da vil kunne ha mer fokus på økonomistyring, regnskap og innkjøp.
- Funksjonsområdet må organiseres direkte under rektor/høgskoledirektør. Det er avgjørende at økonomidirektør sitter i ledergruppen

### Områder som foreslås lagt til andre funksjonsmodeller

Arbeidsgruppen foreslår at lønnsfunksjonen legges til personalområdet. Det forutsettes imidlertid et tett samarbeid mellom personal og regnskap på dette området.

### Milepælsplan

Nedenfor er gjengitt hovedtrekkene i arbeidsgruppens skisse til milepælsplan, med vekt på kritiske suksessfaktorer:

#### Kritiske suksessfaktorer

#### Avhengighet i forhold til andre

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felles økonomimodell med oppbygging i Agresso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uninett, Bank/SSØ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridisk enhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brønnøysund, DBH selskapsdatabase, avtaleparter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uninett, økonomi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomi bistår personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betalingsmodul FS -EVU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomi bistår studieadministrasjon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOA</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budsjett 2013</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutiner og regelverk</li> </ul>	

# 1 Administrativt funksjonsområde Økonomi

## 1.1 Arbeidsgruppe Økonomi

Strategi- og samordningsmøtet (SSM) satte i møte 24.06.11 ned syv arbeidsgrupper for fase 2 i administrativ gjennomgang i PIU. Gruppene ble sammensatt av en representant fra administrativ ledelse, en fra saksbehandlernivå og en tillitsvalgt fra hver av de tre høgskolene.

Til arbeidsgruppe Økonomi (inkludert BOA, eiendomsforvaltning og innkjøp) ble følgende oppnevnt: Ellen Anne Kjenstadbakk, økonomidirektør HH, Jan Aasen, økonomi- og driftsdirektør HiL, Kai Robert Jakobsen, økonomi- og driftsdirektør HiG, Hans Petter Nyberg, leder seksjon Eiendom og innkjøp HH, Anne Christine Lothe, rådgiver HiL, Jo-Are Nordli Eriksen, førstekonsulent HiG, Randi Skjæret, Parat HH, Håvard Teigen, Forskerforbundet HiL, Anne Hilde Nymoen, Parat HiG

Arbeidsgruppen har valgt Kai Robert Jakobsen til gruppens leder. Bente Giset, rådgiver HH, er arbeidsgruppens sekretær.

## 1.2 Mandat

Arbeidsgruppen har fått følgende mandat og overordnede prinsipper og føringer for sitt arbeid i perioden 01.08. – 30.09.11:

### 1.2.1 Overordnede prinsipper og føringer

*Det legges til grunn at det skal bygges opp robuste administrative miljøer i den sammenslåtte høgskolen / det nye universitetet, som kan tilby like gode tjenester på alle studiestedene. Lederne for de administrative funksjonsområdene skal ha gjennomgående fag-, økonomi- og personalansvar. Videre skal en økt grad av spesialisering/profesjonalisering legges som en premiss for organiseringen av de administrative enhetene.*

*Det skal legges til rette for en administrativ organisering som ivaretar institusjonen som helhet, uten at en omfattende og ressurskrevende fysisk flytting av administrativ kompetanse iverksettes.*

*Det skal i så henseende legges til rette for en aktiv bruk av IKT-baserte kommunikasjonsløsninger. Det vises dog til bestemmelsene vedr. omplassering i Rammeverk for personalomstilling ved sammenslåing av Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer av 16.11.09.*

*Arbeidsgruppene skal videre ta utgangspunkt i eksisterende ressursrammer på personal- og infrastrukturensiden. De forslag som fremmes skal følgelig ikke føre til behov for nyttilsetninger eller nybygg. Det vises for øvrig til Rammeverk for personalomstilling ved sammenslåing av Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer, der det i pkt. 3 om hovedprinsipper bl.a. er nedfelt at sammenslåingen i seg selv ikke skal føre til oppsigelser.*

### 1.2.2 Mandat for arbeidsgruppene

- 1. Beskrive overordnet hvordan det administrative funksjonsområdet ser ut i de tre virksomhetene i dag.*
- 2. Angi hvilke funksjoner som er fakultetsavhengige, hvilke funksjoner som er fakultetsuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på fakultetsnivå, med utgangspunkt i de overordnede prinsipper for faglig organisering som ble vedtatt i høgskolestyrene 10., 14. og 15. juni 2011. Identifiser herunder det som er typiske lederstøttefunksjoner på fakultets- og instituttnivåene.*
- 3. Angi hvilke funksjoner som er campusavhengige, hvilke funksjoner som er campusuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på campusnivå.*
- 4. Angi hvilke funksjoner som kan defineres som rene 2. linjefunksjoner.*

5. Angi for hvilke funksjoner en økt spesialisering er hensiktsmessig.
6. For pkt. 4 og 5 foran: Angi for hvilke funksjoner en distribuert oppgaveløsning kan anbefales, og angi for hvilke funksjoner det må/bør legges opp til en sentralisert oppgaveløsning.
7. Ut fra pkt. 4, 5 og 6 foran: Skissere en organisasjonsmodell for det administrative funksjonsområdet.
8. Foreslå oppgaver som kan vurderes lagt til den administrative campusledelsen.
9. Vurder om det er områder/funksjoner som burde vært lagt ut som eget administrativt funksjonsområde eller lagt under et annet av de administrative funksjonsområdene, jfr. forslagene til arbeidsgrupper under pkt. 3.1.
10. Utarbeide en skisse til milepælsplan for å få på plass felles systemer, regelverk og rutiner innen 01.01.2013.

## 1.3 Metode

Arbeidsgruppen har på grunnlag av mandat og tid til rådighet valgt følgende arbeidsmetode:

### 1.3.1 Kunnskapsinnhenting

Innhentet kunnskap om hva det administrative funksjonsområdet økonomi omfatter og er organisert i de tre høgskolene i dag gjennom innrapportering fra gruppemedlemmene med påfølgende gjennomgang i plenum.

### 1.3.2 Grunnlag for drøfting

Med grunnlag i innhentet kunnskap (ref. 1.3.1) har arbeidsgruppen valgt å drøfte det administrative funksjonsområde Økonomi (inkl. BOA<sup>1</sup>, eiendomsforvaltning og innkjøp) med utgangspunkt i delfunksjonsområdene *økonomistyring*, *regnskap*, *innkjøp* og *eiendomsforvaltning*.

Arbeidsgruppen har lagt følgende forutsetninger og definisjoner/presiseringer til grunn for sine drøftinger i kap 3 og 4:

- Avhengighet (ref. mandatets punkt 2.2.2. og 2.2.3):
  - a: avhengighet mht organisatorisk tilknytning, eller
  - b: avhengighet mht fysisk tilstedeværelse
- Linje (ref. mandatets punkt 2.2.4)
  - a: 1.linje: Trenger breddkunnskap, ikke spesialist-/dybdekunnskap.
  - b: 2. linje: Spesialisttjeneste, krever spesialist-/dybdekunnskap.
- Distribuert/sentralisert oppgaveløsning (ref. mandatets punkt 2.2.6):
  - a: distribuert: oppgaveløsningen distribueres ut på organisatoriske og/eller geografiske enheter i organisasjonen.
  - b: sentralisert: oppgaveløsningen er samlet ett sted i organisasjonen.
- Organisasjonsnivå: Arbeidsgruppen har i denne fasen kun forholdt seg til et institusjons- og fakultetsnivå, i påvente av endelig organisering. Vurdering av avhengighet mv på institutt/campusnivå vil være avhengig av hvordan denne strukturen blir, og om instituttene blir egne resultatområder.
- Innenfor funksjonsområdet økonomi definerer arbeidsgruppen BOA som økonomistyring, regnskap og regelverkstolkning både når det gjelder BOA utdanning og BOA forskning

## 1.4 Gruppens arbeid

Det har vært avholdt tre felles arbeidsmøter i gruppen:

- 18.08.11: heldagsmøte. Sted: Høgskolen i Gjøvik. Ikke til stede: Anne Hilde Nymoene, Håvard Teigen. Gro Vasbotten møtte som vara for Teigen.
- 07.09.11: heldagsmøte. Sted: Høgskolen i Hedmark, Campus Elverum.

---

<sup>1</sup> BOA: bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet

- 25.09.11: utvidet halvdagsmøte. Sted: Høgskolen i Lillehammer. Ikke til stede: Randi Skjæret, Håvard Teigen. Gro Vasbotten møtte som vara for Teigen deler av møtet.

## 1.5 Rapportens oppbygging

Kapittel 1: Informasjon om arbeidsgruppen, mandat og gruppens tolkning/forståelse, valgt arbeidsmetode.

Kapittel 2: Beskrivelse av nåsituasjon ved høgskolene (ref. mandat pkt 2.2.1)

Kapittel 3: Beskrivelse og drøfting av delfunksjonsområder innen området (ref. mandat pkt 2.2.2.-6, og 2.2.8-9)

Kapittel 4: Presentasjon, kort beskrivelse og drøfting av skisse til organisasjonsmodell (ref. mandat 2.2.7)

Kapittel 5: Konklusjon

Kapittel 6: Milepælsplan

## 2 Funksjonsområdet økonomi i dag

Økonomifunksjonen ved høgskolene har bl.a. ansvar for å:

- utarbeide samlet budsjettforslag, plandokumenter og disponeringsskriv.
- sammenstille resultatinformasjon til høgskolens ledelse i henhold til de mål- og resultatkrav som er gitt i tildelingsbrev og disponeringsskriv.
- utarbeide årsregnskap og rapporter til styret, Kunnskapsdepartementet og interne enheter med det innhold og til de tidsfrister som til enhver tid gjelder.
- løpende føre regnskap.
- påse at regelverk, retningslinjer og rutiner på økonomiområdet følges.
- gjennomføre internkontroll som sikrer kvalitet og fullstendig registrering av økonomidata.
- eiendom
- innkjøp

Vi vil i det følgende gi en kort beskrivelse av hvordan funksjonsområdet økonomi er organisert ved de tre høgskolene i dag.

### 2.1 Høgskolen i Gjøvik

Økonomiseksjonen ved Høgskolen i Gjøvik er organisert i Fellesadministrasjonen. Seksjonen ledes av økonomi- og driftsdirektør, som rapporterer direkte til høgskoledirektøren.

Samlet teller seksjonen ca 22 årsverk, hvorav 14 tilknyttet renhold.

Seksjonen er organisert i områdene regnskap (inkl. lønn), økonomistyring, innkjøp og drift. Til hvert område er det knyttet egne team. Regnskapsområdet ledes av teamleder.

I tillegg er det ansatt egen controller ved hver avdeling, som rapporterer og yter lederstøtte innen økonomiområdet til dekan. Samarbeidet med avdelingene innen regnskap er regulert gjennom egen leveringsavtale.

Det er også utarbeidet egen oversikt over arbeidsdelingen mht tjenester/oppgaver mellom avdelingene og seksjonen innen områdene økonomistyring, regnskap, drift samt utredninger og økonomiske analyser.

Når det gjelder bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA), leverer økonomiseksjonen tjenester knyttet til økonomistyring, begrenset til klassifisering og tildeling av prosjektkoder, kontroll av timer og periodiseringer.

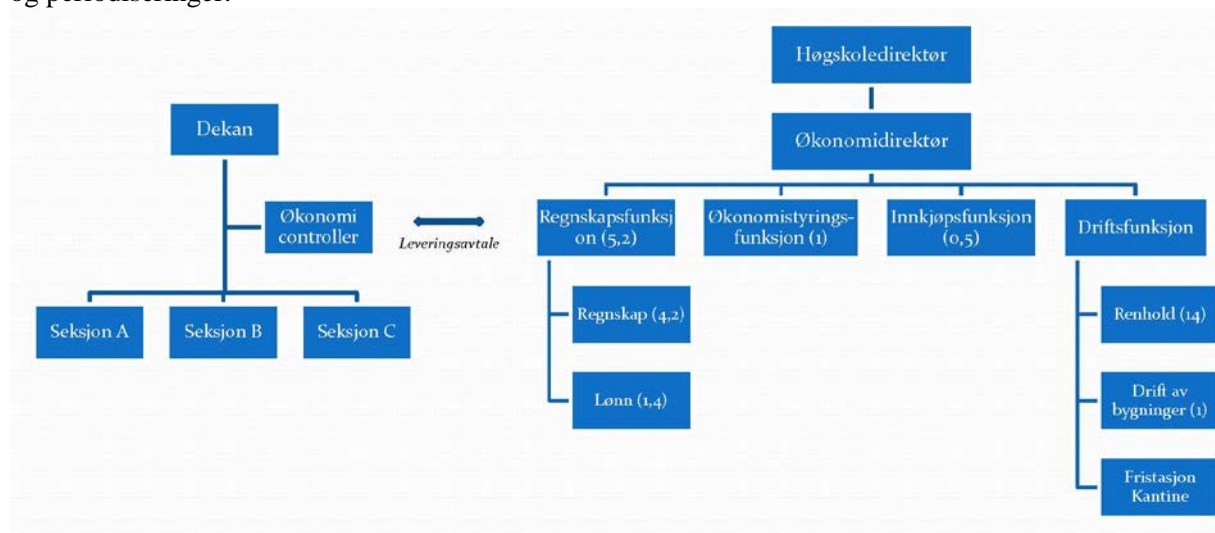


Fig: Organisasjonskart økonomiseksjonen ved HiG

## 2.2 Høgskolen i Lillehammer

Økonomi- og driftsseksjonen ved Høgskolen i Lillehammer er organisert i Fellesadministrasjonen. Seksjonen ledes av økonomi- og driftsdirektør, som rapporterer direkte til høgskoledirektør. Samlet teller seksjonen 21 årsverk, hvorav 6 årsverk inklusive økonomi- og driftsdirektør på regnskap, økonomistyring og innkjøp. De øvrige er knyttet til eiendomsforvaltning og servicesenteret.

Seksjonens funksjonsområde omfatter økonomi, regnskap, innkjøp og bygningsmessig drift. Rådgiver med ansvar for innkjøp sitter i stab til økonomi- og driftsdirektør, mens regnskap og bygg/drift er organisert i egne enheter ledet av hhv regnskapsleder og bygg- og driftsleder som rapporterer til økonomi- og driftsdirektør.

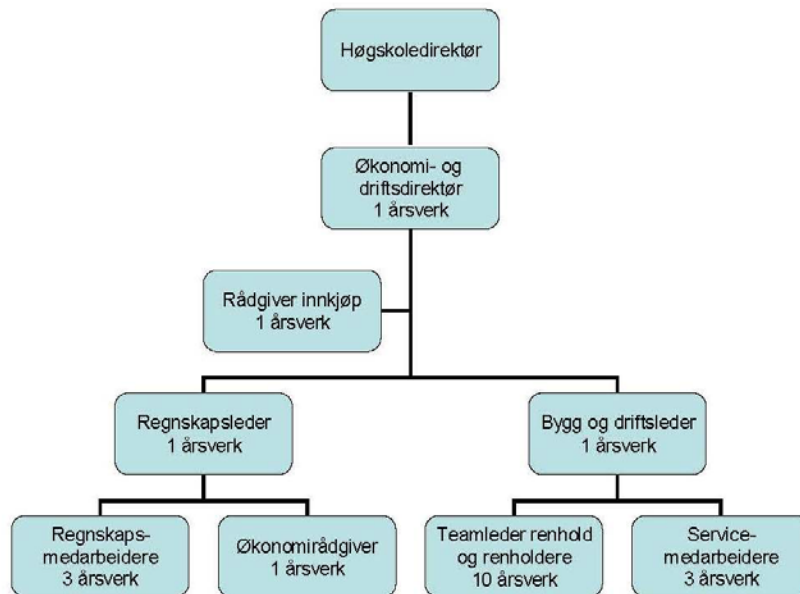


Fig: Organisasjonskart økonomi- og driftsseksjonen ved HiL

I tillegg til de fellesadministrative funksjonene i økonomi- og driftsseksjonen er det lagt økonomi- og innkjøpsoppgaver til avdelingene og de øvrige enhetene ved høgskolen, tilsvarende ca 4 årsverk. Økonomikonsulenter ansatt på avdeling utfører operative oppgaver innenfor økonomi, regnskap og BOA-virksomhet. Det er utarbeidet oversikt over oppgave/funksjonsfordeling på de ulike organisasjonsnivåene. Arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og avdelingsnivået er under vurdering, med mulig utfall at oppgaver innenfor økonomi sentraliseres i større grad enn i dag.

Ansvar for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ved HiL er delt mellom Senter for Livslang Læring (SeLL) og avdelingene. Økonomi- og driftsseksjonen er regnskapsførende enhet for SeLL, og bistår avdelingene i den praktiske oppfølgingen av prosjektrengskaper og budsjett.

## 2.3 Høgskolen i Hedmark

Høgskolen i Hedmark har en delt modell, der de rene økonomifunksjonene (regnskap og økonomistyring) er organisert i Økonomiseksjonen, mens innkjøp, eiendomsforvaltning og lønn er tilknyttet andre seksjoner i høgskoleadministrasjonen. Innkjøp og eiendom er organisert i en egen seksjon, mens lønn lagt inn under personal og organisasjon, og derfor ikke beskrives nærmere her.

Økonomiseksjonen og Seksjon for Eiendom og innkjøp ledes av hhv økonomidirektør og leder for seksjon Eiendom og innkjøp, som begge rapporterer til høgskoledirektør.

**Økonomiseksjonen** ved Høgskolen i Hedmark er sentralisert, og alle ansatte innen økonomiområdet i høgskolen er underlagt økonomidirektøren. Seksjonen teller totalt 9 årsverk, fordelt på arbeids-

områdene regnskap og økonomistyring. Arbeidsområdene er under faglig ledelse av hhv regnskapssjef og foretakscontroller. Stillingsplanen er basert på en flercampusløsning der alle ansatte har kontorløsning i høgskoleadministrasjonen, men hvor økonomirådgivere med hovedoppfølgingsansvar for enkeltcampus i tillegg har kontorplassering ved og tilbringer en vesentlig del av arbeidstiden på campus.

Økonomistyring omfatter oppfølging av de forskjellige enhetene i HH med styringsinformasjon og beslutningsstøtte, herunder kompetanse og støtte knyttet til enhetens BOA-virksomhet. Når det gjelder regnskapsrelaterte oppgaver er alle sentralisert mht ordinær virksomhet, og det samme vil etter hvert innføres for all BOA-virksomhet.

**Seksjon Eiendom og innkjøp** teller totalt 3 årsverk. Seksjonen har overordnet ansvar for at høgskolen gjennomfører innkjøp i tråd med regelverket for offentlige anskaffelser, utlyser anbud og kvalitetssikrer de avtaler som inngås. Alle forpliktelser i forbindelse med husleie, FDV og energi er budsjettert felles i høgskolen og betales av denne seksjonen, mens seksjonen kun har fagansvar for renhold og vaktmestertjenester.

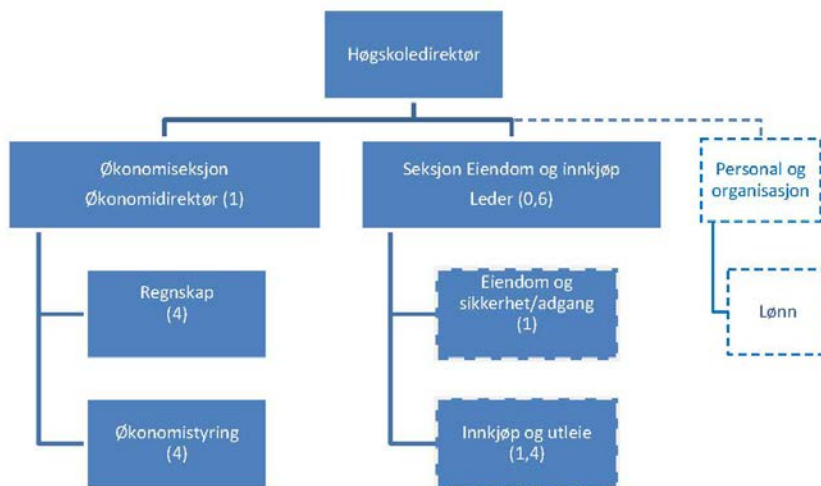


Fig: Organisasjonskart økonomiområdet ved HH

## 2.4 Oppsummering nåsituasjon

Gjennomgangen av funksjonsområdet økonomi ved de tre høgskolen viser at hovedtrekket er at de er ganske like og at det ikke er vesentlige ting til hinder for å slå sammen enhetene. Utfordringer vil primært være knyttet til samkjøring av rutiner og systemer.

### 2.4.1 Funksjoner og oppgaver

Delfunksjonsområdene innenfor økonomiområdet er i hovedsak like, og gjennomgangen viser at økonomiområdet på de tre høgskolene omfatter

- økonomistyring
- regnskap
- innkjøp
- eiendom /drift

### 2.4.2 Organisasjon

De organisatoriske forskjellene mellom høgskolene i dag kan oppsummeres slik:

- HH har sentralisert økonomiområdet, HiG og HiL har delt funksjonsområdet mellom institusjonsnivå og avdelingsnivå
- Eiendom og innkjøp ligger ikke under økonomidirektør i HH, men gjør det både på HiL og HiG
- Lønn ligger under personaldirektør på HH og HiL, og under økonomi- og driftsdirektør på HiG

### 3 Økonomiområdets funksjoner i ny organisasjon

Som vist innledningsvis har arbeidsgruppen definert økonomiområdet til å omfatte delfunksjonsområdene Økonomistyring, Regnskap, Innkjøp og Eiendomsforvaltning. Vi vil i det følgende drøfte disse med tilhørende hovedarbeidsområder mht mandatets punkt 2.2.2. – 2.2.6 og 2.2.8-9.

#### 3.1 Økonomistyring

Økonomistyring defineres som de aktiviteter som utføres for å styre gjennomføringen av strategier på en best mulig måte. Dette krever at ledelsen har relevant informasjon, at overtordnede mål er konsistent brutt ned på de ulike nivåene i organisasjonen med tydelig definert ansvar og myndighet, at styringsprosessene er effektive og støttet av riktig bruk av teknologi. Økonomistyringen skal motivere de ansatte til å ha fokus på det som er verdiskapning i organisasjonen.

For å få til god økonomistyring må det legges til rette med en hensiktsmessig organisering, riktig kompetanse, gode arbeidsprosesser og rutiner og et funksjonelt økonomisystem.

##### 3.1.1 Budsjett

Overordnet ansvar for budsjett- og planarbeid må ligge på institusjonsnivå. Dekan og stabsdirektører får ansvar for å forvalte vedtatt budsjetttramme for sine enheter. Budsjettarbeidet er en viktig lederstøttefunksjon. Det vil være nødvendig med tilstedeværelse av økonomimedarbeidere på fakultetsnivå. Oppgaveløsningen bør derfor foregå både sentralisert og distribuert. Det vil være en stor fordel med spesialkompetanse på området. Dette er en ren 2. linjefunksjon.

##### 3.1.2 Rapportering internt og eksternt

Mål og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsipp i statlige virksomheter. Det innebærer at overordnede, politiske fastsatte mål for den enkelte institusjon må konkretiseres på en slik måte at resultatene kan måles, vurderes og følges opp gjennom nødvendige utviklings- og forbedringstiltak.

Rapportering internt og eksternt foreslås organisert på institusjonsnivå. Rapportering eksternt vil være en sentralisert oppgave. Rapportering internt vil bli en svært viktig oppgave i forhold til dekanene i deres styring og ledelse av fakultetet, og det er av avgjørende betydning at denne rapporteringen foregår på en slik måte at dekanene blir fornøyd. For å sikre konsistens i rapporteringen bør også denne oppgaven organiseres på institusjonsnivå, men oppgaveløsningen må foregå både sentralisert og distribuert. En slik organisering vil også støtte opp under utviklingen av et enhetlig rapporteringsverktøy for samtlige budsjettenheter. Nærhet til brukerne vil sikre bedre bakgrunnsforståelse for rapporteringen og mulige utfordringer. Det vil være behov for spesialisering. Rapportering er en 2. linjefunksjon.

##### 3.1.3 Rådgivning og strategiarbeid

Rådgivning og strategiarbeid anbefales lagt til institusjonsnivå. Det vil være behov for tilstedeværelse på fakultetsnivå. Oppgaveløsningen bør foregå både sentralisert og distribuert. Det er behov for at fakultetsledelsene får nødvendig rådgivning og hjelp i sitt strategiarbeid. Dette er en ren 2. linjefunksjon som med fordel bør spesialiseres.

##### 3.1.4 Økonomisk analyse

Overordnet ansvar for økonomiske analyser foreslås lagt til institusjonsnivå. Dette er en typisk 2.linjefunksjon som har behov for spesialisering. Oppgaveløsningen vil foregå både sentralisert og distribuert.

### 3.1.5 BOA - økonomistyring

Overordnet ansvar for internkontroll, regelverk og rutiner for BOA anbefales lagt til institusjonsnivå. Det vil være nødvendig med tilstedeværelse på fakultetsnivå. Dette er en 2. linjefunksjon med behov for spesialkompetanse (EU- og NFR-prosjekter). Oppgaveløsningen vil være både sentralisert og distribuert. Prosjektoppfølgning og kvalitetssikring bør plasseres på fakultetsnivå.

### 3.1.6 Systemer/-administrasjon - økonomistyring

Dette er en funksjon som må legges sentralisert til institusjonsnivå. Området har behov for stor grad av spesialisering. Dette er en 2. linjefunksjon.

### 3.1.7 Internkontroll

Internkontrollfunksjonen må være en sentralisert funksjon lagt til institusjonsnivå. Funksjonen omfatter kontroll i regnskapet og at organisasjonen følger relevante lover, regler og rutiner. Dette er en 2. linjefunksjon som trenger medarbeidere med høy grad av spesialisering.

### 3.1.7 Opplæring - økonomistyring

Opplæring innen økonomistyring må legges sentralisert til institusjonsnivå. Området har behov for stor grad av spesialisering. Dette er en 2. linjefunksjon.

## 3.2 Regnskap

Institusjonen vil få et selvstendig ansvar for regnskapsføring, herunder ut- og innbetalinger og rapportering til statsregnskapet om likviditetsbevegelser på høgskolens oppgjørskonto i Norges Bank. Høgskolen skal avgi institusjonsregnskap etter de retningslinjer som er fastsatt av Kunnskapsdepartementet. Regnskapet skal omfatte samtlige bevilgninger som stilles til disposisjon for høgskolen i det enkelte budsjettår.

### 3.2.1 Finansregnskap

Finansregnskapet er en oppgave som foreslås lagt til institusjonsnivå med sentralisert oppgaveløsning. Medarbeidere som skal arbeide med finansregnskapet trenger høy kompetanse og spesialisering i forhold til regnskapslovgivning, regelverk, regnskapsstandarder og praksis. Dette er en 2. linjefunksjon.

### 3.2.2 Fakturaflyt

Inngående faktura: Ansvar for mottak, kontroll og distribusjon av inngående fakturaer foreslås organisatorisk lagt til institusjonsnivå. Dette er en 2. linjefunksjon med anbefalt sentralisert oppgaveløsning, men distribuert oppgaveløsning er mulig. Fakultet-/budsjettenhet er ansvarlig for kontering, attestasjon og anvisning av fakturaer. Fakturaflyten starter ved bestillingstidspunktet og avsluttes ved bokføring.

Utgående faktura: Ansvar for utarbeidelse av fakturagrunnlaget ligger hos fakultet/budsjettenhet. Ansvar for kontroll av fakturagrunnlag og utfakturerings foreslås lagt til institusjonsnivå. Dette er en 2. linjefunksjon med anbefalt sentralisert oppgaveløsning, men distribuert oppgaveløsning er mulig.

### 3.2.3 Regnskapsføring

Oppgaven foreslås organisatorisk lagt til institusjonsnivået, men har behov for tilstedeværelse på fakultet- eller campusnivået avhengig av endelig organisering av institusjonen. Oppgaven kan ha distribuert oppgaveløsning og har behov for spesialisering. Dersom en distribuert løsning velges, må det foretas en gjennomgang av oppgave- og ansvarsfordeling mellom sentral regnskapsenhet og fakultetene/campusene, dokumentere og tydeliggjøre denne fordelingen i rutiner og stillingsinstrukser.

### 3.2.4 BOA - regnskap

Oppgaven foreslås organisatorisk lagt til institusjonsnivået. Det kan være behov for tilstedeværelse på fakultets- eller campusnivået avhengig av endelig organisering. Det foreslås distribuert oppgaveløsning. Dette er en 2. linjefunksjon. Medarbeiderne innenfor dette arbeidsområdet har behov for spesialisering.

### 3.2.5 Anleggsregister

Ansvaret for anleggsregisteret foreslås lagt til institusjonsnivået med distribuert oppgaveløsning på fakultet eventuelt campus. Dette er en 2. linjefunksjon.

### 3.2.6 Systemer /-administrasjon - regnskap

Systemansvaret foreslås lagt til institusjonsnivå med sentralisert oppgaveløsning. Dette er en 2. linjefunksjon med behov for stor grad av spesialisering.

### 3.2.7 Opplæring - regnskap

Opplæring innen regnskap må legges sentralisert til institusjonsnivå. Området har behov for stor grad av spesialisering. Dette er en 2. linjefunksjon.

## 3.3 Innkjøp

Overordnet mål for innkjøpsfunksjonen er til lavest mulig kostnad å sikre tilgang til de varer og tjenester som er nødvendig for å støtte primærvirksomheten ved innlandshøgskolen. Brukernes behov skal dekkes på en mest mulig effektiv og hensiktsmessig måte, slik at brukeren får det riktige produktet ut i fra en kravspesifikasjon. Innkjøpene skal foregå i henhold til Lov og forskrift om offentlige anskaffelser.

E-handel vil medføre endringer i økonomifunksjonen og gi muligheter for en mer effektiv drift, lavere administrative kostnader og kvalitetsheving av institusjonens økonomistyring.

### 3.3.1 Rådgivning, strategiarbeid

Rådgivning og strategiarbeid foreslås organisert på institusjonsnivå, med både sentralisert og distribuert oppgaveløsning. Det foreslås at det er ansatte med innkjøpsfaglig kompetanse til stede på campus. Nærhet til brukerne vil sikre bedre forståelse for innkjøpets art og mulige utfordringer. Dette er en 2.linjefunksjon. Fagområdet krever spesialisering.

### 3.3.2 Anskaffelser

Høgskolene er som statlige aktører pålagt å følge regelverket om offentlige anskaffelser. Dette løses i stor grad ved at det inngås rammeavtaler som man så gjør avrop på. Inngåelse og forvaltning av slike rammeavtaler er et institusjonsansvar, mens avrop bør foretas av budsjettenhet/ fakultet. Ved anskaffelser som ikke reguleres av inngåtte rammeavtaler må de ordinære reglene om konkurranseutsetting følges. Det vil avhenge av anskaffelsens størrelse hvilken konkurranseform som må velges, og dette bør også ha betydning for om anskaffelsen gjennomføres som et institusjonsansvar eller av den enkelte budsjettenhet/ fakultet.

Det anbefales at oppgavene kan utføres både sentralisert og distribuert avhengig av valgt organisasjonsmodell. For å få innkjøpsfaglig kompetanse ut på fakultet eller campus mener arbeidsgruppa at det vil være riktig med innkjøpsfaglig kompetanse tilstede på fakultet eller campus.

### 3.3.4 Bestillinger – systemer

Systemansvaret foreslås lagt sentralt til institusjonsnivå. Dette er en 2. linjefunksjon som må spesialiseres.

### 3.3.5 Forvaltning av regelverk og prosedyrer

Ansvar for forvaltning av regelverk og prosedyrer må legges sentralt til institusjonsnivå. Dette er en 2. linjefunksjon som må spesialiseres.

### 3.3.6 Opplæring - innkjøp

Opplæring innkjøp må legges sentralisert til institusjonsnivå. Området har behov for stor grad av spesialisering. Dette er en 2. linjefunksjon.

## 3.4 Eiendomsforvaltning

Eiendomsforvaltningen har til oppgave å drifte og vedlikeholde bygningsmassen, herunder vaktmestertjenester, renhold, avfallshåndtering, adgangskontroll, skilting og brannvern.

### 3.4.1 Overordnet forvaltning, drift og vedlikehold

Overordnet forvaltning, drift og vedlikehold foreslås lagt til institusjonsnivå. Her inngår langsiktig planlegging og tilrettelegging av arealer til undervisnings- forsknings- og administrative formål. Det foreslås sentralisert oppgaveløsning. Det vil være nødvendig med og kommunikasjon mot dekaner eventuelt campusledere om utvikling og tilrettelegging av lokaler for fakulteter og campuser. Det vil være behov for spesialkompetanse.

### 3.4.2 Avtaleforvaltning

Avtaleforvaltning er et område som foreslås organisert sentralt til institusjonsnivå. Dette arbeidet omfatter bl.a .inngåelse av avtaler, registrering av inngåtte avtaler, kartlegging av inngåtte avtaler og oppfølging av avtaler knyttet til bygningsdrift. Dette er en 2. linjefunksjon som krever spesialisering.

### 3.4.3 Løpende drift

Løpende driftsoppgaver foreslås organisert til institusjonsnivået. Tjenesten er campusavhengig og det vil være nødvendig med tilstedeværelse på campus Breddekunnskap er nødvendig, noe spesialisering er ønskelig.

### 3.4.4 Renhold

Renhold foreslås organisert på institusjonsnivå med distribuert oppgaveløsning siden dette er en campusavhengig funksjon. Tjenesten er både 1. og 2. linje. Det er behov for spesialisering.

### 3.4.5 Adgangskontroll, vakthold

Adgangskontroll og vakthold foreslås organisert på institusjonsnivået. Oppgaven er campusavhengig og det er nødvendig med distribuert oppgaveløsning. Dette er både en 1. og 2. linjefunksjon.

### 3.4.6 Fristasjon

Ansvar for fristasjon foreslås lagt til institusjonsnivået. Det vil være nødvendig med distribuert oppgaveløsning og dette kan være en funksjon som kan organiseres under campusleder.

### 3.4.7 Ekstern utleie

Ekstern utleide foreslås organisert på institusjonsnivået. Oppgaven er campusavhengig, og det vil være behov for distribuert oppgaveløsning. Det vil kreves nært samarbeid med de som timeplaner og bruk av undervisningsrom. Dette er en 1. linjefunksjon.

## 3.5 Funksjoner som foreslås lagt til andre funksjonsområder

Arbeidsgruppen foreslår at lønnfunksjonen legges til personalområdet. Det forutsettes imidlertid et tett samarbeid mellom personal og regnskap på dette området.

### 3.6 Oppgaver campusledelse

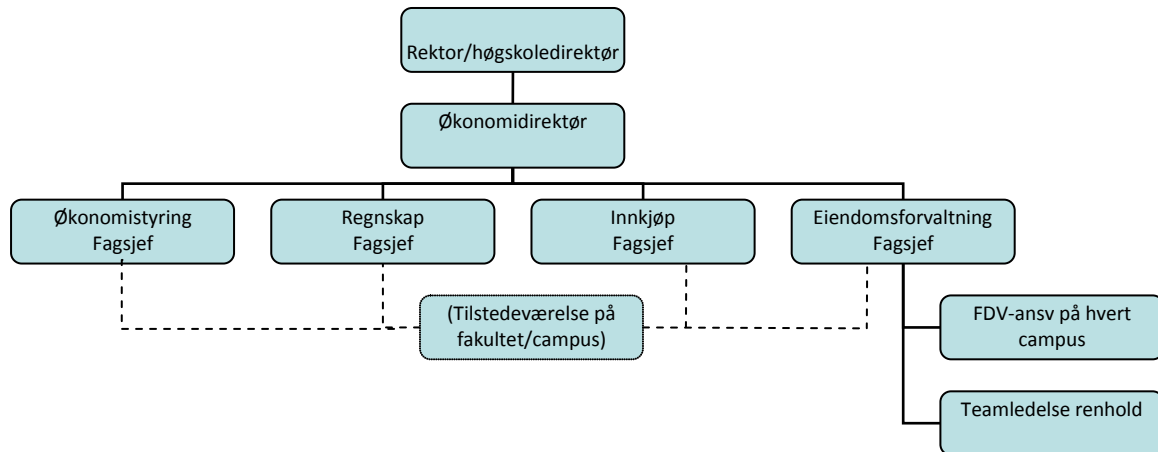
Arbeidsgruppen ser foreløpig ikke klare oppgaver for en campusledelse når det gjelder funksjonsområdet økonomi.

### 3.7 Oppsummering

- Funksjonsområdet med tilhørende delfunksjonsområder må ha organisatorisk tilknytning på institusjonsnivå, men avhengig av oppgave kan det nødvendig med tilstedeværelse på fakultet eller campus.
- Oppgavene innen funksjonsområdet krever i hovedsak spesialisering
- Enkelte oppgaver kan eller må løses distribuert
- Innenfor alle delområdene vil det være lederstøtteoppgaver, spesielt innenfor økonomistyring

## 4 Skisse organisasjonsmodell

Arbeidsgruppen for det administrative funksjonsområdet økonomi vil på grunnlag av drøftingene i kapittel 3 skissere følgende organisasjonsmodell for området, men vil konkludere når resten av organisasjonen er besluttet (ref. 1.3)



Skisse til organisasjonsmodell administrativt fagområde økonomi

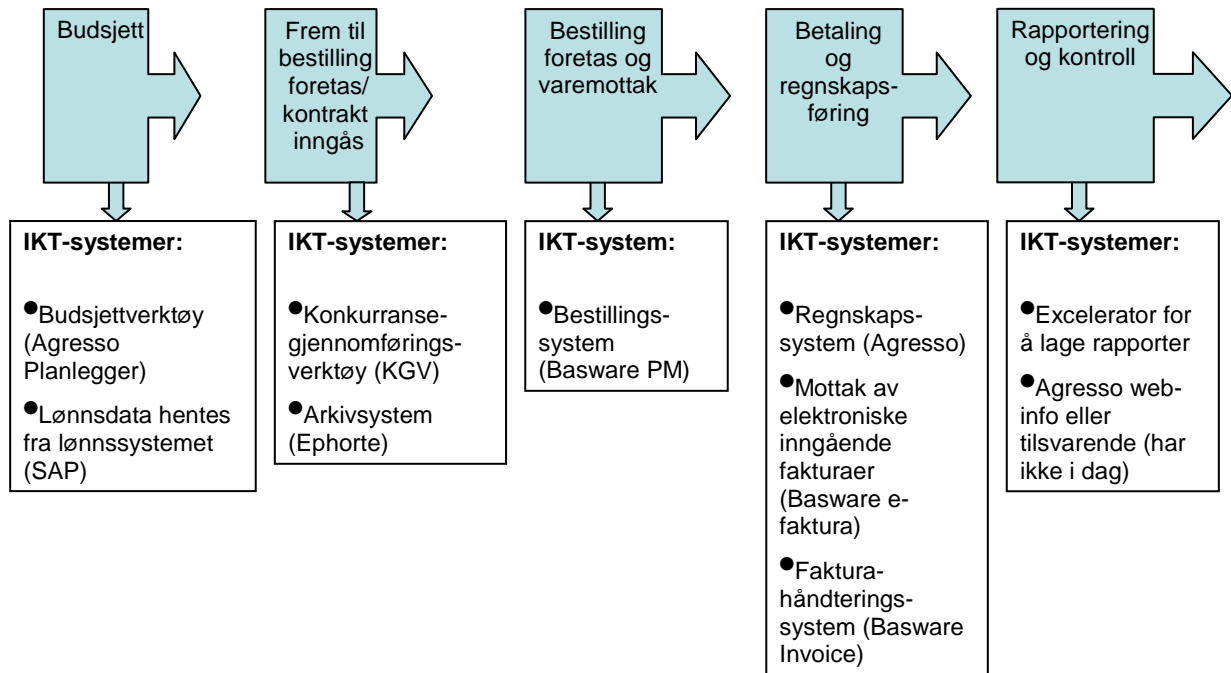
### 4.1 Sentrale elementer i modellen

- Funksjonsområde økonomi sentraliseres, uten at dette innebærer at all oppgaveløsning sentraliseres.
- Funksjonsområdet deles i følgende seksjoner: økonomistyring, regnskap, innkjøp og eiendomsforvaltning. Egen fagsjef innenfor hvert område. Arbeidsgruppen har diskutert men ikke konkludert mht hvorvidt
  - a) Eiendom kan ligge under økonomidirektør som angitt over. Et argument for dette er at det er viktig å ha en god økonomistyring på dette området som forvalter store budsjetterammer og omfatter avtaleinngåelse og avtaleforvaltning.
  - b) Eiendom kan skilles ut fra økonomiseksjonen og organiseres under egen eiendomsdirektør. Et argument for dette er at økonomidirektør da vil kunne ha mer fokus på økonomistyring, regnskap og innkjøp.
- Funksjonsområdet må organiseres direkte under rektor/høgskoledirektør. Det er avgjørende at økonomidirektør sitter i ledergruppen

### 4.2 IKT-systemenes betydning for organisering av funksjonsområdet

De tre høgskolene benytter i dag mange av de samme IKT-systemer på funksjonsområdet økonomi. HiL benytter prosjektstyringsverktøy knyttet til Senter for Livslang Læring, og innenfor eiendomsforvaltning har høgskolene systemer knyttet til adgangskontroll og alarm, renholdsplanlegging mv.

Det er særlig på regnskap, økonomistyring og innkjøp vi har de samme systemene. Nedenfor er en oversikt over IKT-systemene som benyttes i de ulike fasene fra bevilgning til betaling.



IKT-systemene påvirker arbeidsdeling og oppgaveløsning på funksjonsområdet. Det vil være mulig å effektivisere ved å bruke IKT-systemene aktivt og tilpasse oppgaveløsningen i større grad enn i dag til systemene. Bruk av IKT-systemene i oppgaveløsningen bør derfor inngå i neste fase i utredningen av funksjonsområdet.

### 4.3 Drøfting

Arbeidsgruppen har drøftet den skisserte modellen i forhold til mandatet, inkl. de overordnede prinsipper og føringer gitt i pkt 1:

- Gjennomgående, helhetlig ledelse:
  - avgjørende for at funksjonsområdets leder skal kunne forvalte ansvar mht høgskole/universitetsstyre, Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen
  - Sikrer leveranse av økonomitjenester av god kvalitet til dekaner
  - felles rutiner og praksis under felles ledelse er spesielt viktig i en oppbygningsfase.
- Robusthet: Samle alle ansatte i en pool, robust miljø mht kompetanse, sykdom (kapasitet),
- Fysisk flytting av administrativ kompetanse: Organisatorisk sentralisering betyr ikke nødvendigvis sentralisert oppgaveløsning – forutsetter ikke nødvendigvis fysisk samlokalisering
- BOA (ref 3.1.5 og 3.2.4): Ansvar for regelverk og rutiner for økonomistyring og regnskapsføring på området.

## 5 Konklusjon

Arbeidsgruppen for det administrative funksjonsområdet økonomi vil på grunnlag av drøftingene i kapittel 3 og 4 i denne fasen anbefale den skisserte organisasjonsmodellen for området, men vil endelig konkludere når resten av organisasjonen er besluttet (ref. 1.3):

- endelig beslutning vedr organisering vil kunne påvirke anbefaling til organisering økonomi, og arbeidsgruppen ber om å få komme tilbake til spørsmålet da
- funksjonsområdets servicefunksjon på campus avhenger av avklaring mht til fakultetsadministrasjon - hvilket tilbud skal være fra funksjonsområdet økonomi på campus, og hvordan skal det i så fall organiseres?
- IKT-systemene (fagsystemer) økonomi har systemeieransvar for: hvordan disse påvirker arbeidsflyt og måte å løse oppgaver på vil legge premisser for organiseringen av funksjonsområdet.

## 6 Milepælsplan

HOVEDOPPGAVER	DELOPPGAVER	må være på plass	bør være på plass	kan være på plass	avhengig av:	merknad
<b>Felles økonomimodell</b>						Kan ikke ferdigstilles før organisasjonskart er klart
Bygge nytt firma i Agresso	Fellesoppbygging av anleggsregister og samkjøre dagens saldoer	X			Uninett	
	Evt felles oppbygging av annet registreringssystem for eiendeler	X			Uninett	
	Test av firma	X			Uninett	
	Legge inn saldoer i Agresso	X			Uninett	
	Nytt regnskapsførernummer	X			Uninett	
	Konvertere dagens prosjektnumre inn i nye serier	X			Uninett	
Nye bankkonti	Konsernkonti	X			bank/ssø	
	Andre konti	X			bank/ssø	
	Endre tilhørighet kredittkort (DnB NOR)	X			bank	
Definere dimensjonene i økonomimodellen	Felles artskontoplan	X				
	Felles budsjettenhet-serie	X				
	Felles prosjektserie	X				
	Felles anlegg / person-serie	X				
	Felles formålkode-serie	X				
	Felles mva-kode-serie	X				
<b>Juridisk enhet</b>						
Etablere ny juridisk enhet	Organisasjonsnummer	X			Brønnøysund	
Konsekvens av ny juridisk enhet	Skifte eiere av aksjer	X			DBH selskapsdatabasen	
	Reforhandle avtaler	X			Avtaleparter	
	Melde endringer til offentlige registre	X				

<b>Baseware Invoice</b>						
Bygge nytt firma	Test av firma	X			Uninett økonomi	organisasjon med myndighetsstruktur må være på plass
<b>Baseware PM</b>						
Bygge nytt firma	Test av firma	X			Uninett	organisasjon med myndighetsstruktur må være på plass
<b>SAP</b>						
Bygge nytt firma	Test av firma	X			Økonomi bistår personal	organisasjon med myndighetsstruktur må være på plass
<b>Betalingsmodul FS - EVU</b>						
Bygge betalingsmodul i FS	Test av firma	X			Økonomi bistår studieadministrasjonen	(EVU-modul). Basert på ny felles kontoplan og ny økonomimodul
<b>BOA</b>						
	Felles regelverk	X				
	Prosjektstyringsverktøy		X			
<b>Innkjøp</b>						
	Felles rutiner og regleverk		X			Samlet innkjøp gir flere terskelverdier og flere anbud
	Felles rammeavtaler		X			
<b>Budsjett 2013</b>						
	Felles budsjettverktøy Agresso Planner		X			
	Budsjett ordinær drift	X				
	Prosjektbudsjetter	X				
<b>Kompetanseoversikt</b>						
			X			
<b>Rutiner og regelverk</b>						
	Felles rutiner og regelverk på områder dette er nødvendig fra oppstart	X				Eks: Utbetaling bank, fullmakter, budsjettudirsoneringsmyndighet
	Innarbeide felles rutiner og regelverk på øvrige områder		X			