

# Dei administrative funksjonane i Kredittilsynet

– ei benchmarking med Konkurransetilsynet, Norad, NVE og SFT

Difi-rapport 2009:5

ISSN 1890-6583



## Forord

På oppdrag frå Kredittilsynet har Difi gjennomført ei samanlikning (benchmarking) av dei administrative funksjonane i Kredittilsynet med tilsvarande funksjonar i Konkurransetilsynet, Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad), Noregs vassdrags- og energidirektorat (NVE) og Statens forureiningstilsyn (SFT). Kredittilsynet har særleg vore oppteke av den interne kommunikasjonen og koordineringa av dei administrative tenestene. Noko av bakgrunnen for initiativet har vore den føreståande flyttinga av Kredittilsynet frå Bryn til Revierstredet. Dei administrative leiarane i verksemdene som deltok i benchmarkinga, har vore intervjuja og har bidrege med materiale, og vi takkar dei for det.

Arbeidet blei hovudsakleg utført i 2008. Frå Difi deltok Kalle Bilstad, Mette Haarstad og Peter Chr. Bøgh. Sistnemnde har vore prosjektleiar og har skrive rapporten. Vivi Lassen har vore prosjektansvarleg.

Oslo, juli 2009



Hans Chr. Holte  
direktør



# Innhold

<b>Innleiing</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Overordna organisering</b> .....	<b>3</b>
1.1 Plan, økonomi og innkjøp .....	3
1.2 Personalførvaltung .....	3
1.3 Arkiv og bibliotek .....	4
1.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling.....	4
1.5 Servicetenester – forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik.....	5
1.6 Analyse.....	6
<b>2 Erfaringar med organiseringa</b> .....	<b>8</b>
2.1 Plan, økonomi og innkjøp .....	8
2.2 Personalførvaltung .....	8
2.3 Arkiv og bibliotek .....	9
2.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling.....	10
2.5 Servicetenester – forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik.....	10
2.6 Analyse.....	11
<b>3 Utkontraktering/outsourcing og kjøp av konsulenttenester</b> .....	<b>12</b>
3.1 Plan, økonomi og innkjøp .....	12
3.2 Personal og OU .....	12
3.3 Arkiv og bibliotek .....	13
3.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling.....	13
3.5 Servicetenester – forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik.....	13
3.6 Analyse.....	14
<b>4 Talet på tilsette i tenestene. Kva styrer arbeidsmengda?</b> .....	<b>16</b>
4.1 Analyse.....	18
<b>5 Blir dei riktige oppgåvene utførte?</b> .....	<b>20</b>
5.1 Plan, økonomi og innkjøp .....	20
5.2 Personal og OU .....	20
5.3 Arkiv og bibliotek .....	21
5.4 IKT .....	21
5.5 Servicetenester– forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, tryggleik .....	22
5.6 Analyse.....	22
<b>6 Er brukarane av tenestene fornøgde?</b> .....	<b>25</b>
6.1 Plan, økonomi og innkjøp .....	25

6.2	Personalforvaltning .....	25
6.3	Arkiv og bibliotek .....	25
6.4	IKT .....	26
6.5	Servicetenester– forkontortenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, tryggleik .....	26
6.6	Analyse.....	27
<b>7</b>	<b>Korleis er det med turnover i dei administrative tenestene? .....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Kompetanse, utdanningsbakgrunn og lønnsnivå i dei administrative tenestene .....</b>	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>Spesielle problemstillingar.....</b>	<b>32</b>
9.1	Finansiering av tilsynsverksemda .....	32
9.2	Prioritering av løpande drift vs. utvikling og analyse på personalområdet	32
9.3	Innrapporteringskrav og elektronisk handtering av innkome materiale....	33
9.4	Rekrutteringsproblem på IKT-sida?.....	33
9.5	Bruk av ITIL og ISO 27 001-002? .....	33
9.6	Reisebestillingar .....	34
9.7	Kombinasjon av ulike typar arbeidsoppgåver .....	34
<b>10</b>	<b>Samla analyse.....</b>	<b>36</b>

## Innleiing

Kredittilsynet har ønskt å gå gjennom og vurdere dei administrative tenestene før flyttinga til nye lokale i Revierstredet. Det var meininga å gå gjennom tenestene med sikte på å evaluere innretninga og omfanget i lys av dei behova verksemda har i eit langsiktig perspektiv. Heilt konkret gjeld dette forhold som:

- riktige oppgåver?
- tilpassa kapasitet og kompetanse?
- tilfredsstillande systematikk?
- effektiv oppgåveutføring?
- fleire/andre oppgåver?
- god intern kommunikasjon og koordinering?

Difi valde i samråd med Kredittilsynet ut ein del norske statlege verksemder som det var ønskjeleg å samanlikne seg med:

- Noregs vassdrags- og energidirektorat (NVE)
- Konkurransetilsynet
- Statens forureiningstilsyn (SFT)
- Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad)

Vi har også retta førespurnader til systerorganisasjonane til Kredittilsynet i Danmark og Sverige, men dei har ikkje hatt høve til å prioritere å vere med i benchmarkinga.

NVE er ein etatsorganisasjon med eit sentralt ledd i Oslo<sup>1</sup>, mens Konkurransetilsynet, SFT og Norad ikkje har nokon etat i form av regionalt/lokalt apparat under seg.<sup>2</sup>

Konkurransetilsynet og SFT er i likskap med Kredittilsynet direktorat med tilsynsfunksjonar. SFT og Norad er om lag like store som Kredittilsynet, mens NVE er noko større og Konkurransetilsynet betydeleg mindre.

---

<sup>1</sup> NVE har regionkontor i Tønsberg, Hamar, Førde, Trondheim og Narvik. Dei fem regionale einingane og anleggseiningane har til saman 126 tilsette (per 31. desember 2007).

<sup>2</sup> Miljøvernavingane ved fylkesmannsembeta fungerer som regionalt apparat m.a. for SFT. SFT har i tillegg 8 medarbeidarar utanfor Oslo. Når det gjeld Norad, har dei ikkje lenger noko administrativt ansvar for utanriksstasjonar.

*Tabell 1: Type verksemd. Talet på tilsette i verksemdene som er samanlikna*

Verksemdsnamn	Hovudoppgåve *	Talet på tilsette **	Talet på tilsette i adm.avd. ***	Prosent i adm.avd. ****
NVE	Vedtak/tilsyn/teneste	305	56 (ekskl. jur. rådgiving)	18
Konkurransetilsynet	Tilsyn	88	18	20
SFT (inkl. Produktreg.)	Tilsyn	284	45 (ekskl. info og miljødata)	16
Norad	Vedtak/støtte	243	42	17
Kredittilsynet	Tilsyn	224	43	19

\* Etter Statskonsult-kategorisering av direktorat: vedtak, tilsyn, teneste, kunnskap og støtte/stab.

\*\* Kjelde: Statens sentrale tenestemannsregister, per mars 2008. NVE: Sentralt nivå, 2007

\*\*\* Det varierer kva avdeling forkontora organisatorisk høyrer inn under.

\*\*\*\* I SFT er ein del administrative oppgåver lagde til stabar i fagavdelingane. I Norad er ein del brukarstøtte lagd til fagavdelingane sin funksjon for administrativ støtte.

Desse verksemdene blei kontakta av Difi og fekk oversendt aktuelle spørsmål i form av ein intervjuguide. Tema samsvarer med kapittelinnendinga i denne rapporten.

Nedanfor står svara på spørsmåla som dei nemnde verksemdene har svart på.

Intervjua i Kredittilsynet har vore fleire og meir detaljerte enn i dei andre verksemdene. Mellom anna er brukarar av dei administrative tenestene blitt intervjua. Som grunnlag for ein intern prosess er det laga ein eigen rapport som berre gjeld Kredittilsynet (ikkje offentleg).



# 1 Overordna organisering

## 1.1 Plan, økonomi og innkjøp

**NVE** har ein økonomiseksjon (10 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen har ansvar for NVEs budsjett og VP og dessutan økonomistyring, rekneskap, økonomisk rapportering, lønn, innkjøp og fakturakontroll. I kvar avdeling er det ein koordinator (controllar) som primært jobbar med budsjett og budsjettoppfølging. Innkjøp skjer i stor grad desentralt, men med kvalitetssikringsrutinar sentralt.

**Konkurransetilsynet** har ein seksjon for økonomi og personal (7 tilsette) i administrasjonsavdelinga.

**SFT** har ein økonomiseksjon (7 tilsette) i organisasjonsavdelinga. Seksjonen er ansvarleg for budsjettarbeidet, planlegginga, rekneskapen og rapporteringa i etaten. I tillegg har seksjonen ansvar for regelverket for offentlege anskaffingar. Seksjonen hjelper også avdelingane i deira arbeid på området. Ansvar for innkjøp er for ein stor del lagt til dei enkelte fagavdelingane, til dokumentasjons- og driftsseksjonen og til IKT-seksjonen.

**Norad** har ein økonomi- og lønnsseksjon (8 tilsette) i plan- og administrasjonsavdelinga. Innkjøpsarbeidet er under omorganisering.

**Kredittilsynet** har ein seksjon for plan, økonomi og drift (11 tilsette, inkludert 4 på driftsoppgåver). Plan- og økonomiseksjonen har ansvaret for å utarbeide budsjettet, budsjettoppfølginga, rekneskapsarbeidet, arbeidet i samband med utlikninga av tilsynsavgifta, samordninga av verksemdsplanarbeidet og ulike rapporteringsoppgåver. Driftseininga er ansvarleg for vaktmeister tenester, innkjøpstenester, sentralbord/resepsjon, post- og bodtenester og dessutan diverse serviceoppgåver mv. Delar av budsjett disponeringa er delegert til fagavdelingane og til IKT-seksjonen. Det gjeld kompetansemidlar, reiseutgifter, tenester til tilsynsarbeid (inkludert konsulenttenester) og prosjektmidlar. IKT-seksjonen har budsjett disponeringsmyndigheit til å kjøpe utstyr, programvare, konsulentbistand, lisensar mv.

## 1.2 Personalforvaltning

**NVE** har ein personal- og organisasjonsseksjon (9 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen yter bistand og rådgiving overfor leiarane i direktoratet i personalspørsmål og når det gjeld å etterleve reglar og eigen personalpolitikk. Seksjonen er involvert i organisasjons- og leiingsutvikling, kompetanseutvikling og strategisk planlegging.

**Konkurransetilsynet** har ein seksjon for økonomi og personal (7 tilsette) i administrasjonsavdelinga.

**SFT** har ein personalseksjon (6 tilsette) i organisasjonsavdelinga. Seksjonen har ansvar for å planleggje, utvikle og forvalte personalpolitikken i SFT.

Lønnsgrunnlag og spørsmål som gjeld lønn, og dessutan rådgiving på personalfeltet til leiarar og stabar inngår.

**Norad** har ein organisasjons- og personalutviklingsseksjon (9 tilsette) i personal- og administrasjonsavdelinga. Som nemnt er ansvaret for lønn organisert saman med økonomifunksjonen. Andre personalforvaltningsoppgåver er lagde til organisasjons- og personalutviklingsseksjonen (OPUS). IKT-utvikling ligg også i OPUS.

**Kredittilsynet** har ein seksjon for personal og organisasjonsutvikling (6 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen er ansvarleg for den løpande personalforvaltninga, inkludert lønnsarbeidet, utviklinga av lønns- og personalpolitikken og den generelle utviklinga av organisasjonen til Kredittilsynet. Av medarbeidarane er 3 knytte til lønnsadministrasjon (inkl. reiserekningar).

### 1.3 Arkiv og bibliotek

**NVE** har ein seksjon for fellestenester i administrasjonsavdelinga. Det omfattar mellom anna arkivtenester (8 tilsette) og fagbibliotek (4 tilsette) i NVE. Arkivet og biblioteket i NVE har kvar sin fagleiar.

**Konkurransetilsynet** har slått saman funksjonane informasjonsteknologi, forvaltning og arkiv i éin seksjon (av dei tilsette i seksjonen er 3 på arkivsida).

**SFT** har ein drifts- og dokumentasjonsseksjon (18 tilsette) som mellom anna har ansvar for arkiv og dokumentforvaltning, bibliotek og publikasjonsdistribusjon.

**Norad** har ein dokumentasjons- og driftsseksjon som har ansvar for mellom anna arkiv (seksjonen har også ansvar for mellom anna sentralbord/resepsjon). Av dei 12 tilsette er 8 på arkivsida.

**Kredittilsynet** har eit sentralt arkiv som er organisert som ein seksjon (12 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen har ansvar for postmottak (hovudfaks, felles e-postkasse, ordinær brevpost), saksarkiv, andre sentrale arkiv og bibliotek i tillegg til arkivpleie i Kredittilsynet. Dette omfattar både papirbaserte og digitale arkiv.

### 1.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling

**NVE** har ein seksjon for informasjonsteknologi (12 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen er ansvarleg for planlegging og utføring av operativ drift, etablering og oppfølging av sikringstiltak og dessutan systemutvikling og programmering. Anskaffing, installasjon og vedlikehald av maskin- og programvare ligg også til seksjonen.

**Konkurransetilsynet** har ein seksjon i administrasjonsavdelinga som er ansvarleg for mellom anna IKT (4 tilsette jobbar med IKT sentralt og 2 på datalab/etterforskning).

**SFT** har ein IKT-seksjon (12 tilsette) i organisasjonsavdelinga. Seksjonen har både rådgivings- og driftsoppgåver. Seksjonen har ansvar for prosjektleiing i utviklingsprosjekt og for drifta av IT-infrastrukturen i etaten. Produktregisteret har egne IKT-medarbeidarar.

**Norad** har ein IKT-seksjon (9 tilsette) i plan- og administrasjonsavdelinga. Det er ein seksjon som primært driv med IKT-drift og brukarassistans, jf. at IKT-utviklinga er lagd til organisasjons- og utviklingsseksjonen (sjå over).

**Kredittilsynet** har ein seksjon for intern IKT (11 tilsette) i administrasjonsavdelinga. Seksjonen er inndelt i ei utviklingseining (6 medarbeidarar) og ei driftseining (4 medarbeidarar) og har ein eigen nestleiar. Seksjonen er ansvarleg for den teknologiske infrastrukturen i tilsynet. Kommunikasjonseininga har ansvaret for intranett og Internett. Fagavdelingane har ansvar for fagsystema TRS og COREP, men IKT har også avgitt ressursar til desse. Avdelingsleiaren for administrasjonsavdelinga er, i kraft av å vere leiar av IKU (tverrgående IKT-utviklingsgruppe), systemeigar for Sentralfag (gjeld tilsynsaktiviteten).

## 1.5 Servicetenester – forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik

**NVE** bruker om lag 14 tilsette til desse funksjonane. Seksjon for fellestenester har mellom anna ansvaret for den daglege drifta og vedlikehaldet av NVE-huset, postbehandling, kopisenter, trykksakekspedisjon, varemottak og sentralbord og resepsjon. Direktoratet har egne fagleiarar for mellom anna sentralbord og servicetenester. Dei vurderer å flytte sentralbordet over til IKT-seksjonen. Det er i liten grad reindyrka sekretærfunksjonar i NVE.

**Konkurransetilsynet** har ein seksjon i administrasjonsavdelinga som er ansvarleg for mellom anna sentralbord (det er 3 tilsette på sentralbordet, men dei skiftar mellom å arbeide på sentralbordet og andre oppgåver – i snitt er 30–40 prosent av arbeidstida på sentralbord). Berre éin person er dedikert til sekretæroppgåver.

**SFT** har ein dokumentasjons- og driftsseksjon (18 tilsette) som mellom anna har ansvaret for konferansesenter, ekspedisjon, publikasjonsdistribusjon, bygningsdrift, utstyrs- og inventarinnkjøp, reiseområdet, reinhald, kantine, etatslager og oppfølging av fellesavtalar for etaten. Noko praktisk assistans blir ytt desentralt.

**Norad** har ein dokumentasjons- og driftsseksjon (15 tilsette) som har ansvar for mellom anna sentralbord/resepsjon. 2 personar dekkjer resepsjon/sentralbord, men då slik at eit halvt årsverk går til andre oppgåver i dokumentasjons- og driftsseksjonen. I kvar avdeling og hos direktør / assisterande direktør er det 1 tilsett som er "administrativ støtte". Det dekkjer forkontorfunksjonar og brukarassistans på IKT-systema.

**Kredittilsynet** har lagt ansvaret for forkontortjenester til dei enkelte avdelingane. Sjefssekretæren som sit i staben i tilknytning til direktøren, koordinerer tenestene. Andre servicetenester er lagde til driftseininga i plan- og økonomiseksjonen (2 medarbeidarar på sentralbord/resepsjon, 2 medarbeidarar på husdrift).

*Tabell 2: Skjer ressursbruken primært i felleseininga (adm.), i fageiningane (fag) eller begge stader?*

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
Plan/budsjett	begge	adm.	begge	begge	begge
Økonomiforvaltning	adm.	adm.	begge	adm.	adm.
Innkjøp	fag	adm.	fag	begge	begge
Personal	adm.	adm.	begge	adm.	adm.
Arkiv	adm.	adm.	adm.	adm.	adm.
IKT-drift/brukarstøtte	adm.	adm.	adm.	begge	adm.
IKT-utvikling	adm.	adm.	begge	adm.	begge

## 1.6 Analyse

Dersom vi samanliknar organiseringa av administrasjonsavdelingane i dei fem verksemdene, ser vi både nokre like mønster og nokre skilnader.

Alle verksemdene bortsett frå Konkurransetilsynet har IKT som ein eigen seksjon. I Konkurransetilsynet er IKT organisert saman med dokumentasjon og administrativ service.

Kredittilsynet er den einaste verksemda som har skilt ut arkiv som ein eigen seksjon. Alle verksemdene har eit sentralt arkiv, noko som også er eit krav i § 2-4 første ledd i arkivforskrifta: "Daglegarkivet (aktivt arkiv) skal vere sentralisert så langt dette er praktisk tenleg."

Konkurransetilsynet, som er den minste verksemda i utvalet, har samla økonomi og personal i éin seksjon.

### **Faglege oppgåver og stabsoppgåver i administrasjonsavdelingane:**

SFT har lagt miljødataarbeidet og informasjonsarbeidet sitt til organisasjonsavdelinga (= administrasjonsavdeling). NVE har lagt juridisk rådgiving (11 medarbeidarar) til administrasjonsavdelinga; den juridiske kompetansen i NVE er samla her, dvs. at det ikkje er juristar i fagseksjonane.

Alternativet kunne ha vore å leggje dette i ein stab, slik Kredittilsynet har gjort med sjefsjuristen, og slik Konkurransetilsynet har gjort med den juridiske direktøren og sjefsøkonomen i fagstabben. I desse tilfella er det likevel snakk om enkeltpersonar som kjem i tillegg til juristar/økonomar i fagseksjonane.

### **Drift vs. utvikling:**

Vi ser at nokre av verksemdene organisatorisk skil mellom det ein kan kalle driftsoppgåver og utviklingsoppgåver. For eksempel er personalfeltet delt i to ved at lønn (driftsoppgåve) blir halde åtskilt frå personalutvikling, organisasjonsutvikling og leiingsutvikling (utviklingsoppgåver). Ansvaret for

lønn er lagt til økonomifunksjonen. Det er tilfellet i NVE og Norad. I Norad er også IKT-utviklinga lagd saman med personal- og organisasjonsutviklinga.

Eit anna eksempel er at ein samlar driftsfunksjonar (men ikkje lønn) i éi eining i administrasjonsavdelinga. Ein slik ”drifts- og dokumentasjonsseksjon” eller ”fellesteneste” har dei i NVE, SFT og Norad. Seksjonen har oppgåver som husdrift, arkiv, sentralbord, innkjøp av rekvisita og møblar, reinhald osv.

Kredittilsynet er aleine om å leggje ansvaret for ”husdriftsfunksjonar” inn i ei økonomi-/budsjetteining.

NVE har ei eiga eining (”Rett på sak”) i staben i administrasjonsavdelinga som utviklar saksbehandlingsrutinar og utarbeider kvalitetshandbøker.

#### **Nestleiarfunksjon/stab i administrasjonsavdelingane:**

Det er ingen fast nestleiar i administrasjonsavdelinga i Kredittilsynet, og heller ingen stab. Heller ikkje i SFT har avdelingsleiaren i organisasjonsavdelinga fast nestleiar, men det er to personar i staben, ein stabskoordinator og ein førstekonsulent. I Norad er ein VP-koordinator direkte underlagd avdelingsleiaren i personal- og administrasjonsavdelinga. I NVE har avdelingsleiaren i administrasjonsavdelinga ein eigen stab på 5 personar, på linje med dei andre avdelingane (tre av desse fem arbeider spesielt med gjennomgang av saksbehandlingsrutinar i NVE, ”Rett på sak”, jf. pkt. 2.2). I Konkurransetilsynet (den minste verksemda i utvalet) er det ingen slike funksjonar.

## 2 Erfaringar med organiseringa

### 2.1 Plan, økonomi og innkjøp

**Norad** har ein svært flat organisasjonsstruktur der fagavdelingane ikkje er delte inn i seksjonar. Utover funksjonen administrativ støtte er det derfor ikkje nokon stab eller leiingsstruktur avdelingsleiarane kan lene seg på.

Norad har teke ein gjennomgang av plan- og administrasjonsavdelinga. Dei har enno ikkje teke noka endeleg avgjerd. Det er ei erkjenning hos mange at sjølve organiseringa ikkje er det viktigaste.

**NVE** har gode erfaringar med budsjettkoordinatorane i kvar fagavdeling. Dei er mellom anna ei god støtte for seksjonsleiarane, som i stor grad må sjåast på som reint faglege leiarar, men som har administrativt ansvar.

Når det gjeld ansvaret for innkjøp, har dei etablert ei tverrgående innkjøpsfagleg gruppe. Denne gruppa er av verdi særleg fordi ingen i NVE jobbar med innkjøp på heiltid.

I **SFT** gjekk dei i 2005 gjennom dei administrative tenestene, med særleg vekt på sentralisering/desentralisering. Dei justerte i retning av meir sentralisering, men framleis må hovudløysinga seiast å vere relativt desentral.

Det kan vere eit problem at økonomiseksjonen er ansvarleg for innkjøpsregelverket, mens det er andre einingar med brukbar kompetanse som gjer innkjøp (til dels store, for eksempel miljøovervaking til 60 millionar kr per år).

I **Konkurransetilsynet** har desentral organisering på grunn av storleiken ikkje vore ei særleg aktuell problemstilling. Dei har god erfaring med å la personar skifte på mellom lønn og rekneskap (dublering).

Erfaringane i **Kredittilsynet** er at organiseringa av VP-arbeidet har sett seg og fungerer bra. Dei har god erfaring med dei stabane som er oppretta i to av fagavdelingane, og som har koordinerande oppgåver. Når det gjeld innkjøp, er ansvaret desentralt. Verken i fageiningane eller sentralt er det spisskompetanse på innkjøp, og somme meiner at det bør vurderast. Det har likevel vore få problem knytte til brot på regelverket.

### 2.2 Personalforvaltning

**Norad:** På grunn av avgrensingar i tilgangen på datasytema er det lite funksjonen administrativ støtte i fagavdelingane kan gjere når det gjeld personalforvaltning. Mykje fell derfor på avdelingsdirektørane, som har eit direkte personalleiaransvar for relativt mange personar kvar. Ordninga med å ha fleire personalforvaltningsoppgåver i organisasjons- og personalutviklingsseksjonen (som utviklingsseksjon) fungerer dårleg. Éi aktuell moglegheit er å ha utviklingsoppgåvene i ein stab under avdelingsdirektøren.

I **NVE** merkar dei at fagavdelingane etterlyser utviklingsaktivitetar. Eininga ”Rett på sak” i administrasjonsavdelinga har ein eigen leiar, og det er knytt ei referansegruppe til eininga som består av leiinga og fagpersonar. ”Rett på sak” har bidrege til å heve statusen til administrasjonsavdelinga.

I **SFT** har linja fullt ansvar. Personalseksjonen legg til rette og har systemansvar og driv kvalitetssikring og rådgiving. Skiljet mellom O-avdelinga og fagseksjonane går på kompetansenivå. Dei har eit personalforum som tek opp aktuelle nye saker. Personalsjefen og avdelingsstabane deltek der, men forumet kjem sjeldan saman.

I **Konkurransetilsynet** har desentral organisering på grunn av storleiken ikkje vore ei særleg aktuell problemstilling. Den daglege personalleiinga skjer sjølvstilt i dei enkelte seksjonane.

**Kredittilsynet:** Tilsynet tilset rundt 30 eksterne og om lag 15 interne per år. Personalseksjonen deltek ikkje i intervjuar og utveljinga (med unntak av leiarstillingar), men gjer alt anna arbeid. Erfaringane i Kredittilsynet er at sjølv om den daglege oppfølginga av medarbeidarane skal skje ute i einingane, er det i praksis personaleiinga som for ein stor del følgjer opp sjukmelde. Personalseksjonen ønskjer å gi service, og fagseksjonen ønskjer å ta imot tenester. Tilsynet vurderer det som ei riktig løysing at ikkje seksjonsleiarane i fageiningane skal drive med ”administrativt småplukk”. Men det er til dels kontroversielt internt i personalseksjonen å gjere administrativt arbeid for dei faglege leiarane.

## 2.3 Arkiv og bibliotek

**Norads** arkiv og bibliotek er sentralisert.

**NVE** har ein regional struktur, og visse administrative funksjonar må derfor ligge lokalt. Dei ønskjer likevel å sentralisere og samle flest moglege funksjonar.

I **SFT** har det alltid vore ei sentral løysing, og det er uaktuelt å vurdere desentral løysing. Utfordringa er å få til nærleik til fagavdelingane og få medarbeidarane i fagavdelingane til å skjønne moglegheitene i systema.

I **Konkurransetilsynet** har desentrale arkivfunksjonar på grunn av storleiken ikkje vore ei særleg aktuell problemstilling. Men det er dei enkelte fagseksjonane som vurderer offentlegheit.

**Kredittilsynet:** Sentraliseringa har mellom anna med elektronisk løysing å gjere. Elles er arbeidsdelinga slik at arkivet sorterer og opnar posten, mens forkontora fordeler papirposten internt og sentralbordet/resepsjonen frankerer. I hovudsak er det seksjonsleiarane som fordeler saker elektronisk. Men dei har mange spesialavtalar som gjer at enkelte sakstypar blir fordelte direkte til saksbehandlaren. Det er i utgangspunktet seksjonsleiarane som offentlegvurderer, men for somme sakstypar har dei spesialavtalar slik at arkivpersonalet offentlegvurderer noko på førehand.

## 2.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling

**Norad** har lagt mykje av brukarbistanden ut til dei administrative støttene i avdelingane. IKT-seksjonen bruker også det administrative nettverket (som dei administrative støttene utgjør), for eksempel til å spreie informasjon. Fordi dei administrative støttene berre består av éin person kvar, er likevel det ein sårbar kanal.

**NVE:** Trass i at IKT allereie er sentralisert, ser dei behov for endå meir samkjøring.

I **SFT** har dei på IKT-sida avklart kva ansvar og roller høvesvis organisasjonsavdelinga og fagavdelingane har i samband med prosjektfasar i systemutviklinga: kravspesifikasjon, utvikling og løpande drift.

I **Konkurransetilsynet** har desentral organisering på grunn av storleiken ikkje vore ei særleg aktuell problemstilling. Men infostaben har ansvaret for intranettet og heimesida. To IKT-tilsette jobbar med ein datalab knytt til etterforskning, og det gir synergjar med resten av IKT-miljøet.

**Kredittilsynet:** Som ei oppfølging av eit DaVinci-forslag delte dei i 2006/2007 ansvaret mellom rollene styrar, bestillar og leverandør. IKT-eininga er leverandør og har ikkje føresetnader for å vurdere behov. Det kan likevel vere vanskeleg for fageiningane (bestillarane) å beskrive kva behov dei har, og derfor må IKT hjelpe til med det.

**IKU** er eit planleggingsforum der avdelingane er med. **IKU** førebur saker for leiarmøtet når det gjeld IKT-utviklingsprosjekt over ein viss storleik. Leiarmøtet går tungt inn i sakene.

## 2.5 Servicetenester – forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik

I **Norad** er det etablert eit "administrativt nettverk" for dei administrative støttene, mellom anna for gjensidig læring. Det har vore noko uklart kva rolle nettverket skal ha. Avdelingane er ulike, og den administrative støtta fungerer ulikt frå avdeling til avdeling. Det kan vere vanskeleg å få dekt opp kapasiteten i den administrative støtta i fagavdelingane.

**NVE** har eit betydeleg omfang og spenn i servicetenestene, som er samorganiserte med arkiv og bibliotek. Dei skal derfor etablere ein nestleiarfunksjon i seksjonen.

**SFT** har sentralisert ansvaret for desse tenestene gjennom ein dokumentasjons- og driftsseksjon, bortsett frå at éin person i kvar fagavdelingsstab skal hjelpe til med meir praktisk retta oppgåver. Behovet for fysisk sikring har auka gjennom inkorporeringa av Produktregisteret.



I **Konkurransetilsynet** er det berre éin person som har sekretæroppgåver. Denne personen arbeider primært for direktøren og staben hans, men har også andre oppgåver. Personen er tilknytt administrasjonsavdelinga.

I **Kredittilsynet** er det ingen særskilde koordineringsmekanismer eller -forum for dei enkelte tenestene. Koordineringa skjer i linja og i generelle forum som leiarmøtet. Som nemnt er forkontortenesa organisert og koordinert annleis enn resten av dei administrative tenestene. Samtidig er det behov for å disponere personell på tvers, for eksempel frå forkontora til sentralbordet. Innanfor avdelingane er det god fleksibilitet i bruken av forkontorressursar, men ikkje mellom avdelingane.

## 2.6 Analyse

I dei utvalde verksemdene som Difi har sett på, er det litt variasjon i kor sentraliserte dei administrative tenestene er, og også i korleis dei elles har organisert seg. Difi meiner at benchmarkinga og dei interne intervjua i Kredittilsynet gir grunnlag for denne analysen:

- Kredittilsynet har liten eller ingen sentral ressursbruk knytt til organisasjonsutvikling, personalutvikling, kompetanseutvikling og liknande. Kredittilsynet bør vurdere ambisjonsnivået på desse områda gjennom eit policydokument eller liknande som alle er einige om.
- Signala frå brukarane er delte: På den eine sida ønskjer dei fleire initiativ frå administrasjonsavdelinga, på den andre sida legg dei vekt på spesialisering, behovet for desentral kompetanseutvikling og frykta for sentrale tvangstrøyer. Tilsynet må i denne samanhengen derfor også kome fram til ei rolle- og ansvarsdeling mellom administrasjonsavdelinga og fagavdelingane.
- IKT-utvikling i Kredittilsynet ser ut til å ha nokre problematiske sider: For det første antydar brukarane at bemanninga kan vere i snauaste laget, og enkelte antydar (i likskap med IKT-sjefen) at IKT er undervurdert som eit viktig verktøy i tilsynsverksemda. Difi meiner at dette spørsmålet er av IKT-strategisk karakter og bør få merksemd når IKT-strategien skal reviderast. For det andre ser det ikkje ut til at den vedtekne rollemodellen (bestillar, leverandør, styrar) har sett seg skikkeleg.

## 3 Utkontraktering/outsourcing og kjøp av konsulenttenester

### 3.1 Plan, økonomi og innkjøp

**Norad** kjøper nokre juridiske tenester i samband med innkjøp. Elles kjøper dei lite innanfor området.

**NVE** kjøper ingen tenester fast.

**SFT** kjøper ingen tenester av vesentleg omfang. Dei har saman med andre direktorat på miljøområdet vurdert innkjøpssamarbeid, men har kome til at det er lite føremålstenleg, mellom anna fordi dei er lokaliserte i ulike delar av landet.

**Konkurransetilsynet** har ”fullservice” på rekneskap hos SSØ. Dei bruker også SSØ på fakturaløysing. Dei er veldig godt fornøgde med SSØ, som også er billige.

Når det gjeld innkjøp, er Konkurransetilsynet med i eit regionalt samarbeid der mellom andre Bergen kommune inngår (andre statsetatar deltek også). Dei betaler ei lita årsavgift for å vere med og kan på den måten få konsulentbistand til innkjøp.

**Kredittilsynet** har avtale med SSØ om ”delservice”. Fagavdelingane kjøper noko bistand til innkjøpsprosessar som gjeld konsulentbistand, det vil seie uavhengig av administrasjonsavdelinga.

### 3.2 Personal og OU

**Norad** tek seg av lønn sjølv. Dei vurderer det som føremålstenleg å ha kort veg til Utanriksdepartementet fordi det er hyppige skifte mellom avlønning frå Norad og Utanriksdepartementet. Dei kjøper reisebyråtenester gjennom ein langsiktig avtale.

**NVE** kjøper lite tenester på personalområdet (noko innanfor rekruttering). Flyttinga har likevel aktualisert kjøp av tenester. I 2009 kjem NVE til å kjøpe OU-tenester som tilsvare eitt halvt årsverk.

**SFT** har ein fleksibel avtale der dei kan kjøpe regelverkskompetanse. Dei kan ringje og få råd. Dei kjøper òg litt konsulenttenester innanfor OU og leiingsutvikling.

**Konkurransetilsynet** har rammeavtalar om vikarbruk og advokattenester innanfor arbeidsrett, men det er lite avrop. Dei kjøpte mykje rekrutteringsbistand i samband med oppbemanninga av administrasjonen i Bergen, og har god erfaring med det. Dei er kanskje særleg fornøgde med at søkerane blei vurderte etter kor personleg eigna dei var.

**Kredittilsynet:** Tilsynet kjøper for ein stor del organisasjonsutvikling, leiingsutvikling og liknande på marknaden. Dei kjøper også noko rekrutteringsbistand. Når det gjeld lønn, er Kredittilsynet såkalla basiskunde hos SSØ. Kredittilsynet gjer sjølv endringar, tilgangar og stansing.

### 3.3 Arkiv og bibliotek

**Norad:** ikkje aktuell problemstilling

**NVE:** ikkje aktuell problemstilling

**SFT:** ikkje aktuell problemstilling

**Konkurransetilsynet:** ikkje aktuell problemstilling

**Kredittilsynet:** Dei kjøper berre tenester når det er avlevering til Riksarkivet.

### 3.4 IKT – drift, brukarstøtte og utvikling

**Norad:** Dei kjøper nokre tenester i samband med installering av hardware.

Elles er det eit viktig trekk ved IKT i Norad at mykje skjer i samarbeid med og i regi av Utanriksdepartementet; det gjeld både innkjøp og utvikling.

**NVE:** Det kan vere aktuelt å kjøpe backuptenester i samband med mellombels flytting ut av lokala.

**SFT:** Dei kjøper programmerings-/utviklingstenester innanfor ein rammeavtale. Ingen av dei løpande driftsoppgåvene er sett ut.

**Konkurransetilsynet:** Utsette IKT-tenester er tekne tilbake. Bakgrunnen for at dei sette ut tenestene, var flyttinga. Dei ville sikre seg kompetanse, kapasitet og kontinuitet i ein 4-årsperiode i samband med flyttinga, og utsetjinga fungerte bra i denne perioden.

Grunnen til at dei tok tenestene tilbake, var at dei bygde opp ein datalab knytt til etterforskning: I samband med det såg dei behovet for å byggje opp eit fagmiljø med ein "kritisk masse", mellom anna for å få synergjar innanfor drifta. Konkurransetilsynet handterer no sensitiv informasjon som ikkje kan setjast ut.

**Kredittilsynet** driftar alt sjølv, bortsett frå at VPS har noko driftsansvar for TRS. "SSØ-portefølje" er utkontraktert. Systemutviklingstenester kjøper dei i marknaden. Miljøet blir for lite til å drive systemutvikling sjølv. Dei får gode tenester frå leverandørane av systemutvikling. Det kjem mellom anna av gode innkjøpsprosessar.

### 3.5 Servicetenester – forkontortenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, fysisk tryggleik

**Norad** held til i leigde lokale, og gardeigaren sørgjer for fysisk sikring og vaktmeistertenester. Det er felleskantine i bygget. Det er viktig at sentralbordbeteninga kjenner Norad godt, og dei har derfor vurdert det som uaktuelt å setje dette ut.

NVE kjøper reinhaldstenester, kantinetenester og vakttenester. Generelt vurderer dei organiseringa kvar gong nokon sluttar, også om det er aktuelt å setje ut noko.

SFT har nokre av vaktmeisterfunksjonane knytte til husleigeavtalen, mens andre blir utførte av SFT-personell. Ansvarsdelinga er uproblematisk. SFT kjøper vektar- og alarmtenester.

**Konkurransetilsynet** kjøper vektartenester, og i mindre grad vikartenester.

**Kredittilsynet** kjøper reinhaldstenester, kantinetenester og tryggleikstenester kveld/natt. Dei har vore i kontakt med Servicesenteret for departementa Engerdal om å setje ut sentralbordtenestene, men dei vurderer ikkje ei slik løysing som føremålstenleg, mellom anna fordi det kan kome spørsmål til sentralbordet som krev kunnskap om feltet.

Tabell 3: Langsiktige avtalar (ja/nei)

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
Rekneskap	nei	ja, "fullservice"	nei	nei	ja, "delservice"
Innkjøp	nei	ja	nei	ja	nei
Lønn	nei	nei	nei	nei	nei
Arkiv	nei	nei	nei	nei	nei
IKT-drift/brukarstøtte	nei	nei	nei	nei	nei
IKT-utvikling	nei	nei	ja	nei/UD	ja
Forkontortenenester	nei	nei	nei	nei	nei
Sentralbord	nei	nei	nei	nei	nei
Husdrift/vaktmeister	nei	nei	delvis	ja	nei
Tryggleik (fysisk sikring)	ja	ja	ja	ja	ja

### 3.6 Analyse

Vi ser at alle verksemdene kjøper kantinetenester, reingjeringstenester og tenester for fysisk sikring (vaktelskap/vektartenester/alarmsystem). Utover det er det blant dei utvalde verksemdene få langsiktige driftsavtalar, rammeavtalar eller liknande, med unntak av (subsidierte) rekneskapstenester frå SSØ.

Sårbarheita i personalfunksjonen i Kredittilsynet kan minskast, anten gjennom å auke kapasiteten internt eller gjennom ein avtale om kjøp av tenester eksternt.

I samband med flytting la Konkurransetilsynet mellombels ein del IKT-tenester ut av huset. NVE planlegg det same i samband med mellombels utflytting på grunn av rehabilitering av eige bygg. Det kan vere ein idé for Kredittilsynet å vurdere mellombels utsetjing av mellom anna IKT-tenester i samband med flyttinga til Revierstredet. Eit slikt tiltak kan medverke til å oppretthalde kapasiteten og redusere risikoen.

Difi har ovanfor påpeikt delinga av IKT-utviklingskompetansen internt i Kredittilsynet. Kredittilsynet kjøper også ein del utviklingstenester. Når

utviklingsansvaret delvis blir desentralisert, blir det viktig å sikre gode innkjøpsprosessar ved kjøp av utviklingstenester.

Kredittilsynet bør vurdere å ta ein generell gjennomgang av innkjøpa sine. Dei bør også sjå på korleis innkjøpa fordeler seg på ulike teneste- og varetypar, og korleis fordelinga er mellom ulike leverandørar innanfor den same teneste- og varetypen. Spørsmåla dei bør stille seg, er: Skjer innkjøpa på den økonomisk sett gunstigaste måten når det gjeld val av anskaffingsprosedyre og avtaletype? Har dei den rette kompetansen i anskaffingar? Dei bør vurdere eit internt, tverrgående forum for innkjøp (jf. NVE).

## 4 Talet på tilsette i tenestene. Kva styrer arbeidsmengda?

**Norad:** Talet har vore relativt stabilt, i likskap med talet i Norad totalt. Totalbiletet må forståast ut frå den nye grensedraginga mot Utanriksdepartementet i 2004, då departementet tok over ein del oppgåver utan at personellet nødvendigvis følgde med. Dette tilsa ei viss nedbygging over tid, men samtidig kjem det nye oppdrag frå Utanriksdepartementet som gjer at dei må rekruttere ny kompetanse.

**NVE:** Talet på saker og talet på tilsette har gått opp, mens administrasjonssida har hatt ein liten nedgang frå 2001 til i dag. Behova er med andre ord aukande, og verksemda er truleg ganske nær eit minimumsnivå når det gjeld administrasjon. Det er forventa ein auke på feltet knytt til at budsjettmidlar som før gjekk til stiftingar, no vil gå til NVE (gjeld skred). Vidare aukar talet på konsesjonsbehandlingar.

**SFT:** Generelt er det talet på tilsette og turnover som styrer arbeidsbelastninga. I 2007 og 2008 har det vore ein turnover på om lag 10 prosent. Denne går no ned til 4–5 prosent. Dette er ei erfaring frå tidlegare også: Gjennomtrekken er konjunkturbestemd. Dei har klart å ta imot Produktregisteret, som er blitt ein eigen seksjon i kjemikalieavdelinga, utan å auke bemanninga på administrativ side.

**Konkurransetilsynet:** Arbeidsmengda i dei administrative tenestene har auka i samband med at KOFA blei lagd til Konkurransetilsynet. Generelt er det større budsjett og høgare aktivitet. Det har vore 30 nytilsetjingar i 2008 per utgangen av november. Bemanninga har likevel vore nokolunde stabil i Konkurransetilsynet sett under eitt. Talet på tilsette på administrativ side er redusert betydeleg, frå 25 til 18. Fordi mange slutta då Konkurransetilsynet flytta, har tilsynet kunna rekruttere ”frå øvste hylle”. Dei har ved tilsetjingane lagt vekt på kvalifikasjonsnivå og personvurdering, ikkje berre fagleg dyktigheit (dei har kjøpt rekrutteringstenester). Dette har nok gitt positive utslag. I samband med flyttinga og etterpå har det vore stor innsatsvilje og god motivasjon.

**Kredittilsynet:** Det er talet på tilsette og talet på nytilsetjingar som påverkar arbeidsmengda på personalsida. På arkivet har nye lover på feltet og integrering av personalsaker gitt ein markant auke i saksmengda, særleg i 2008. Talet på tilsette på arkivet er relativt stabilt, men sjukefråværsprosenten er høg. Administrasjonsavdelinga fekk 3 nye stillingar i 2008.

Når det gjeld IKT, hadde tilsynet tidlegare ”monolittiske system”, no er det meir integrerte system. Inntastingsarbeid er borte (det blei utført på forkontora), no bruker dei meir ressursar på overvaking og nye store prosjekt. Det vil kome nye EU/EØS-krav på IKT-sida. Behovet for forkontortenester aukar med talet på tilsette (som er stigande). Samtidig er kulturen ”gammaldags”, og mange forventar tenester som andre stader blir utførte av dei enkelte medarbeidarane/leiarane.

Tabell 4a: Talet på tilsette per teneste

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
Plan, økonomi (og innkjøp)	10	7 inkl. personal	9 <sup>3</sup>	8 <sup>4</sup>	6 <sup>5</sup>
Personalforvaltning	9	Sjå over	8 <sup>6</sup>	8 <sup>7</sup>	6
IKT	12	6 inkl. etterforsk.	12 <sup>8</sup>	9 <sup>9</sup>	11
Forkontortjenester	4	1	22 <sup>10</sup>	14 <sup>11</sup>	<b>10</b>
Arkiv og bibliotek	12	3		8	12
Sentralbord	5	3 <sup>12</sup>		2 <sup>13</sup>	2 <sup>14</sup>
Husdrift/vaktmeister	4	Dels huseigar, dels sentralbord	Dels huseigar, dels internt	5	2 <sup>15</sup>
Tryggleik (fysisk sikring)	1 + kjøp	Blir kjøpt	Blir kjøpt		Blir kjøpt

Tabell 4b: Prosent av det totale talet på tilsette i verksemda, per teneste

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
Plan, økonomi og innkjøp	3,3	4,0 <sup>16</sup>	3,2	3,3	2,7 (3,1)*
Personalforvaltning	3,0	4,0	2,8	3,3	2,7
IKT	3,9	6,8	4,2	3,7	4,9
Forkontortjenester	1,3	1,1	7,7	5,8	4,5
Arkiv og bibliotek	3,9	3,4		3,3	5,4
Sentralbord	1,6	3,4 <sup>17</sup>		0,8	0,9
Husdrift/vaktmeister	1,3			2,1 <sup>18</sup>	0,9
Tryggleik (fysisk sikring)	-	-	-	-	-

\* Tal i parentes er prosent dersom leiaren av seksjonen er medrekna, jf. fotnote 5.

<sup>3</sup> 7 sentralt.

<sup>4</sup> Inkl. lønn, ekskl. innkjøp.

<sup>5</sup> Økonomigruppa. Seksjonsleiaren for økonomi og drift er ikkje medrekna.

<sup>6</sup> 6 sentralt. Noko rådgiving innanfor personal blir kjøpt.

<sup>7</sup> Inkl. IKT-utvikling, ekskl. lønn.

<sup>8</sup> Ekskl. IKT-medarbeidarane i Produktregisteret.

<sup>9</sup> Ekskl. utvikling, ekskl. mykje av brukarbistanden.

<sup>10</sup> Inkl. konferansesenter. 18 sentralt.

<sup>11</sup> Inkl. mykje av IKT-brukarbistanden.

<sup>12</sup> Tilsette: 2,5 årsverk. Det dekkjer òg ei rekkje andre oppgåver.

<sup>13</sup> 1,5 årsverk.

<sup>14</sup> Utfører resepsjonsoppgåver og enkelte andre oppgåver.

<sup>15</sup> Vaktmeisteren administrerer mobiltelefonordninga og har innkjøpsansvar for møblar.

<sup>16</sup> Den samla ressursbruken på økonomi og personal er fordelt 50/50.

<sup>17</sup> Det blir òg utført oppgåver på husdrift-/vaktmeisterområdet.

<sup>18</sup> Inkl. ein del av innkjøpsfunksjonane.

NVE har opplyst at det skal vere gjort ei samanlikning mellom administrative tenester i mellom anna SFT og NVE.

## 4.1 Analyse

Ein må vere svært forsiktig i tolkinga av forskjellar i talstorleikane mellom verksemdene. Generelt kan desse momenta slå ut i *større* omfang/behov for administrative tenester:

- lokalisering på fleire stader, gir dublering av enkelte funksjonar
- flytting (mellombels behov)
- ”datatung” kjerneverksemd, med store fagsystem, register og arkiv
- høg turnover og vekst i bemanninga, fører mellom anna til at behovet for opplæring og rekruttering aukar
- høge tryggleikskrav i samband med fysisk sikring, dokumenthandtering og IKT

Desse momenta kan seiast å bidra til *mindre* omfang/behov for administrative tenester:

- samlokalisering
- stabilitet i oppgåveporteføljen og bemanninga
- bruk av standardprogramvare som dekkjer dei fleste behova i kjerneverksemda
- fagavdelingar som har god forståing for administrative krav og gir kvalitativt gode bidrag i administrative prosessar – dette bidreg til færre feil, mindre kontrollbehov og at ein del administrative oppgåver kan løysast på staden og med det same

Elles må ein ved samanlikningar også ta omsyn til at *definisjonane* av kva som er administrative tenester, kva som er stabstenester, og kva som er faglege kjerneoppgåver, kan variere. Oppgåver som eigentleg er av administrativ art, kan vere lagde til fagavdelingar, og omvendt. Av og til finn ein slike støttefunksjonar/-oppgåver i ei eiga undereining, av og til kan dei vere usynlege på eit organisasjonskart – og kan då vere vanskelege å få identifisert tal- og ressursmessig. Vidare kan stabsoppgåver vere lagde til administrasjonseiningar, og omvendt. I fagavdelingar med administrative einingar kan det vere vanskeleg å skilje mellom fagleg koordinering internt i avdelinga og administrative oppgåver. Skiljet mellom leiingsfunksjonar og administrative oppgåver er også vanskeleg å trekkje.

Tal som verkar oppsiktsvekkjande, bør heller vere eit grunnlag for nærmare undersøkingar enn for konklusjonar. På nokre område vil situasjonen i ulike statlege verksemdar vere relativt lik, for eksempel er ei rekkje personaladministrative oppgåver like. Men ulik turnover vil likevel gi ulik belastning i personalfunksjonen. Kredittilsynet har ein relativt høg turnover og ganske mange nye stillingar, og kjem også i 2009 til å tilsetje mange.

Verksemdene vil dessutan vere ulike når det gjeld kor IKT-tunge dei er, og kor IKT-tunge dei bør vere. Gode og dyre IT-system vil på ein dramatisk måte kunne gjere kjerneverksemda betre og meir effektiv. Det kan med andre ord



ikkje setjast opp noko normtal for ressursbruk til IKT. Det vil uansett vere vanskeleg å setje ei grense mellom det faglege arbeidet og IKT-arbeidet.

Tala som er presenterte i dette kapitlet, gir – sett i samanheng med informasjonen frå dei interne intervjua – etter Difis meining grunnlag for å setje søkjelyset på kapasitet og kompetanse i alle administrative funksjonar i Kredittilsynet, bortsett frå arkiv/bibliotek.

Arbeidsmiljøundersøkinga i 2008, der resultatane er brotne ned per seksjon i administrasjonsavdelinga, understøttar ein slik konklusjon. Arbeidsmiljøundersøkinga gav likevel ikkje heilt like bilete for seksjonane: I økonomiseksjonen var høgt arbeidspress kombinert med full score på trivselsindeksen. I personalseksjonen seier 83 prosent at dei har for mykje å gjere. I IKT-seksjonen opplever dei lite eller ingen overlappende kompetanse, korte tidsfristar og låg toleranse for feil. Mykje ressursar går med til ”brannsløkking”, og det står ofte 1–2 stillingar ledige.

Det interessante er ikkje storleiken i seg sjølv, men storleiken kombinert med kvalitet og kvalifikasjonsnivå samanlikna med dei krava som skal etterlevast, og den kvaliteten som skal leverast.

Når det gjeld forkontor-/sekretærtjenesta, registrerer Difi at det er eit stort spenn i oppgåvetypene. Det er òg store forskjellar i korleis tenesta fungerer, og det er store forskjellar når det gjeld i kor stor grad ein opplever å få utført dei oppgåvene ein ønskjer. ”Gjensidig forventningsavklaring” kan vere eit stikkord for kva Kredittilsynet bør gjere. Vi er usikre på om ei slik avklaring bør gjelde for heile huset eller berre i kvar enkelt avdeling, men opplegget for ei slik forventningsavklaring bør vere felles og initierast sentralt – anten i staben eller i personalseksjonen, eventuelt med ekstern bistand.

Når det gjeld plan, budsjett og innkjøp, kan det sjå ut som om Kredittilsynet ligg noko lågt i ressursbruk samanlikna med dei andre verksemdene. Det må likevel takast med i vurderinga at Kredittilsynet kjøper ein del rekneskapstenester.

## 5 Blir dei riktige oppgåvene utførte?

### 5.1 Plan, økonomi og innkjøp

**Norad** bruker etter eiga vurdering truleg for lite ressursar på langsiktige planar og langtidsbudsjettering.

**NVE:** Det er gjort ei risikovurdering (jf. SSØ-matrisa med konsekvens og sannsynlegheit) i alle seksjonar i NVE. Vurderinga skal følgjast opp i dei løpande prioriteringane.

**SFT:** SFT meiner dei har ei riktig oppgåveutføring og eit riktig omfang. Dei ser at det er viktig overfor fagavdelingane å ikkje vere lågt bemanna innanfor budsjett/økonomi.

**Konkurransetilsynet:** Tilsynet går gjennom og dokumenterer arbeidsprosessar teneste for teneste ved hjelp av *flyttdiagram*. Her avklarar dei mellom anna ulike roller. Dei trur ikkje det blir gjort unødvendige oppgåver.

**Kredittilsynet:** VP-arbeidet blir koordinert i plan- og økonomiseksjonen. Det har fungert bra. Det same gjeld budsjettarbeidet. Det er utarbeidd gode rutinar for økonomiforvaltninga, og arbeidsoppgåvene rullerer for å redusere sårbarheita. Innkjøpa blir gjorde desentralt, og det er ingen eigentleg innkjøpsekspertise i organisasjonen. Det kan derfor vere ei utfordring å sikre at regelverket alltid blir følgt.

### 5.2 Personal og OU

**Norad** er relativt aktive når det gjeld hospitering. Ein del av hospiteringa skjer ad hoc frå fagavdelingane, og med varierende lengd (frå 6 veker til 6 månader). Det er ein omfattande opplæringsaktivitet, dels i regi av Norad sjølv, dels i regi av tilbodet til Utanriksdepartementet.

**NVE:** Det er gjort ei risikovurdering (jf. SSØ-matrisa med konsekvens og sannsynlegheit) i alle seksjonar i NVE. Vidare har dei gått gjennom saksgangen i enkeltsaker i alle avdelingar mellom anna med tanke på å avdekkje unødvendige delprosessar. Dette gjer dei i hovudsak frå administrasjonsavdelinga (jf. 2.2), og for ein stor del også med ekstern bistand.

**SFT:** Det er eit dilemma kor mykje kompetanse og utviklingsaktivitetar ein skal halde seg med i ei administrasjonsavdeling. Mykje kjem an på interessa og kompetansen på leiarsida. Det er også ei erfaring at den som driv OU, må vere audmjuk når det gjeld det oppdraget som verksemda har, og må kunne setje seg inn i organisasjonen og forstå han godt. Slike forhold vil for ein stor del vere personavhengige. SFT kjøper nokre tenester innanfor leiingsutvikling, og her er direktøren og leiaren for administrasjonsavdelinga tett påkopla.

**Konkurransetilsynet:** Sjå 5.1.

På personalsida heng moglegvis nokre omstendelege prosessar og gamle skjema igjen.

**Kredittilsynet:** Ein del leiingsutviklingsaktivitetar blir drøfta og gjennomførte i leiarforumet, men det har i liten grad skjedd dei siste åra. I praksis skjer det lite organisasjonsutvikling, leiingsutvikling og liknande i regi av seksjonen. Samtidig utfører personalseksjonen oppgåver som eigentleg er tillagde fagavdelingane.

### 5.3 Arkiv og bibliotek

**Norad:** Høgt utdanningsnivå på dei tilsette har gitt arkivet eit lyft. Det er tilbod om opplæring i korleis søk på Internett kan støtte opp under kjerneoppgåvene til Norad.

**NVE:** Det er gjort ei risikovurdering (jf. SSØ-matrisa med konsekvens og sannsynlegheit) i alle seksjonar i NVE.

**SFT:** Vi ser at bibliotektenestene er betydeleg reduserte – det er færre tidsskrifter og bøker. Ressursbruken er redusert frå opphavleg 2 årsverk til 0,5.

**Konkurransetilsynet:** Sjå punkt 5.1.

**Kredittilsynet:** Arkivet bruker mykje tid på å kvalitetssikre skanninga. Dei sjekkar to gonger at kvart dokument er skanna rett (enkelte sider i eit dokument kan falle ut, og nokre dokument er svært omfattande). Kvalitetskontrollen av skanning bør kunne reduserast til éi kvalitetssikring. Opning og skanning av post kan moglegvis setjast ut. Av kapasitetsgrunnar får ein ikkje laga og gjennomført kassasjonsplan. Ideelt sett skulle meir ha vore journalført.

### 5.4 IKT

I **Norad** er det relativt lite tilbod om brukarbistand frå IKT-seksjonen. Ressursane går stort sett med til drift.

**NVE:** Det er neppe tid til unødvendige oppgåver. Ein del systemutviklingsoppgåver kan bli liggjande etter. Det er gjort ein ROS-analyse som det er krav om å følgje opp.

**SFT:** Produktregisteret er teke nærmast uendra inn i SFT, og det inneber at seksjonen framleis har ein del funksjonar. Det vil vere ei utvikling over tid der dette blir normalisert slik at Produktregisteret ikkje lenger vil stå i ei slik særstilling.

**Konkurransetilsynet:** Sjå punkt 5.1.

**Kredittilsynet:** Ifølgje IKT-strategien har IKT-seksjonen ei leverandørrolle, ved at avdelingane bestiller tenester. I praksis hjelper IKT-seksjonen til med kravspesifikasjonar. Oppgåvene blir løyste i samsvar med ISO 19977 (27001/27002). Vidare skal ITIL innførast. Eksterne evalueringar i samband med større IKT-prosjekt har vist at ikkje alt arbeidet skjer etter "best practice".

Somme brukarar set spørsmålsteikn ved kor føremålstenleg og realistisk eit nytt datavarehus er.

## 5.5 Servicetenester– forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, tryggleik

**Norad** har relativt konsekvent lagt opp til at dei enkelte medarbeidarane skal utføre mange praktiske og administrative oppgåver sjølve, inkludert registrering i administrative IKT-system. Gevinsten dei får av dette, er ikkje synleg i fagavdelingane, og ofte er nok fordelane ”overselde”.

**NVE** har sett det som rett å ta inn personar på arbeidstrening o.l. Sentralbordpersonalet får då arbeidsleiaransvaret. Erfaringane med dei personane som blir tekne inn, varierer naturleg nok.

**SFT:** SFT har eit konferansesenter som også blir lånt ut til miljøforvaltninga elles, og til relevante forskingsinstitusjonar. SFT bruker eitt årsverk på dette (i kombinasjon med sentralbord). Dei har diskutert sentralbordfunksjonen, men konkludert med at det er viktig å møte innringjarane med serviceinnstilte personar som kan svare og setje over til rett person.

**Konkurransetilsynet:** Sjå 5.1.

**Kredittilsynet:** Det er mange oppgåver som sekretærene kunne ha tatt. Dette har mykje med haldningar å gjere. Dei bruker mykje tid på rydding og servering.

## 5.6 Analyse

Vi ser at Konkurransetilsynet systematisk går gjennom dei administrative tenestene ved hjelp av flytdiagram. NVE analyserer saksgangen i enkeltsaker, både i fagavdelingar og (snart) i administrasjonsavdelinga. NVE peiker også på risikoanalysen som er gjort i alle seksjonane, når dei blir spurde om dei utfører dei rette oppgåvene. Norad har gått gjennom plan- og administrasjonsavdelinga si nyleg, og mykje er i støypeskeia organisatorisk sett. Norad har elles god erfaring med å kople organisasjonsutvikling og IKT-utvikling (ligg i same seksjon). Kredittilsynet skal ifølgje strategien for 2006–2010 gå gjennom arbeidsprosessane, og éi fagavdeling har gjennomført dette utan at administrasjonsavdelinga har vore involvert.

Eit gjennomgåande trekk er at verksemdene ønskjer å avgrense ressursbruken til administrative oppgåver, samtidig som dei ønskjer meir trykk på ein del utviklingsprega tiltak som administrasjonsavdelingane eventuelt må vere initiativtakarar til. Uavhengig av om organiseringa av tenesta følgjer ein sentralisert eller ein meir desentralisert modell, er administrasjonsavdelingane utsette for eit dobbelt press: For det første skal dei stå for ei dagleg drift som skal opplevast som mest mogleg problemfri for brukaren. For det andre er det forventa at dei er utviklingsaktørar på ei rekkje område (personal, OU, kompetanseutvikling, strategi mv.) som skal opplevast som relevante for

fageiningane samtidig som det ikkje må ta for mykje av tida og ressursane til verksemda. I tillegg kan enkelte hendingar og prosessar, for eksempel flytting, innebere ei særskild mellombels belastning for administrasjonsavdelingane.

Utviklingsaktivitetar bli gjerne gjennomførte i regi av prosjekt, og ei god prosjektplanlegging og -gjennomføring vil då vere vesentleg. Prosjekta må ha ei avklart rolle og tilknytning til linja. Kredittilsynet har retningslinjer for prosjektgjennomføring, men dei opplyser at desse er omstendelege, og at dei derfor ofte føretrekkjer arbeidsgruppe-forma. Ein del utviklingstiltak i Kredittilsynet er vanskelege å gjennomføre på grunn av høgt sjukefråvær (gjeld personal og arkiv).

Når det gjeld dei driftsprega oppgåvene, er utfordringane av ein litt annan karakter. Her vil det vere klare forventningar om at administrasjonsavdelingane (eventuelt i samarbeid med administrative einingar og funksjonar i fagavdelingane) skal klare å levere, anten det gjeld svar på spørsmål, brukarstøtte, behandling av administrative søknader, utbetalingar, tilgang på utstyr eller utføring av praktiske tenester. Nivået på det som blir levert ("servicegrad"), bør vere relativt jamt over tid og vere nokolunde likt mellom mottakarane. Behovet for kontroll skal tilfredsstillende krav i regelverk og avtalar. Desse forholda tilseier at det er ein beredskap knytt til toppar i arbeidet, ved sjukdom, når sentrale medarbeidarar plutsleg seier opp, osv.

Om fysisk tryggleik, sjå kapittel 3.5 og 3.6.

Både for dei utviklingsprega oppgåvene og for driftsoppgåvene gjeld det at kommunikasjonen og samvirket mellom personar i administrative og faglege funksjonar må vere god. Det er ikkje slik at driftsoppgåvene er så stabile at rutinane og rollefordelinga er avklart ein gong for alle. Endringar i for eksempel regelverk og elektroniske løysingar gjer at også driftsoppgåver har eit dynamisk element som inneber nye utfordringar, nye løysingsalternativ og kanskje betre måtar å organisere arbeidet på. Det inneber at det må finnast forum innanfor den enkelte verksemda, både på driftssida og på utviklingssida. I forumet kan ein informere om, vurdere og ta stilling til nye rammevilkår og nye ambisjonar.

Gjennom mange år har det skjedd ei utvikling i dei fleste statlege verksemdar der saksbehandlarar og leiarar er blitt avhengige av og må bruke IKT-system i oppgåveutføringa. Delar av det administrative apparatet kan vere bygde ned i takt med denne utviklinga. Det gir utfordringar på to frontar: saksbehandlarar og leiarar som slit med å gjere oppgåver som ikkje blir sett på som kjerneoppgåver, og administrativt personell som har fått færre oppgåver, og som etterlyser anna jobbinnhald.

Det er avvik mellom fastsett hovudrutine og praksis i Kredittilsynet når det gjeld

- oppfølging av sjukmelde
- utarbeiding av kravspesifikasjonar på IKT-området
- bestilling av IKT-utstyr og IKT-oppradering
- saksgang og kommunikasjon (går i ein del tilfelle utanom linja)
- handtering av reisebestillingar og reiserekningar

- medarbeidarsamtalar
- fakturahandtering

Slike funn kan tolkast på fleire måtar: Ein kan sjå på det som ei pragmatisk tilpassing til den faktiske kompetansen i og interessa for oppgåvetypen, eller ein kan sjå på det som unødig rot eller forskjellsbehandling. Ein del av avvika fører til at administrasjonsavdelinga (og/eller forkontora) utfører meir arbeid enn det som er føresett i rutinebeskrivingar og strategidokument.

**Konklusjon:** Kredittilsynet bør vurdere interne forum, for eksempel eit innkjøpsforum, der dei kan drøfte utviklingstiltak, slik som det blir gjort på IKT-sida i IKU. Når det gjeld tverrgående personal-, OU- og kompetansetiltak, bør leiarforumet evaluere si eiga rolle. Det har vore kontaktmøte mellom administrasjonsavdelinga og fagavdelingane om elektronisk rapportering og om 2010-budsjettet, og desse møta ser ut til å ha fungert bra. Det kan tenkjast at desse møta kan vidareutviklast. Fagleg kontakt utanfor huset for dei administrative tenestene bør også vurderast, for eksempel knytt til bruk av administrative IKT-applikasjonar (deltaking i brukarforum).

Dei føringane som ligg i strategien, bør snarast konkretiserast. Til dels er dei allereie konkretiserte ved at strategien eksplisitt nemner hospiteringsordningar og gjennomgang av arbeidsprosessar.

## 6 Er brukarane av tenestene fornøgde?

Nedanfor står svara frå *administrasjonssjefane* (eventuelt fungerande/nestleiar) på spørsmålet om brukarane er fornøgde.

### 6.1 Plan, økonomi og innkjøp

**Norad:** Dei har kartlagt korleis medarbeidarane i Norad ser på dei administrative tenestene. Svarprosenten var høg. Ei generell tolking er at huset ønskjer ”meir administrative tenester”.

**NVE:** Dei går ut frå at brukarane generelt er fornøgde.

**SFT:** Tilsynet hadde ei undersøking for nokre år sidan. Undersøkinga var nyttig, og det blei gjort nokre justeringar. Tilfredsheita var relativt god. Heller ikkje arbeidsmiljøundersøkingane viser spesielle problem. SFT trur derfor at haldninga på huset er at dei administrative tenestene fungerer bra.

**Konkurransetilsynet:** Brukarane er relativt fornøgde.

**Kredittilsynet:** Opplegget og organiseringa av VP-arbeidet har sett seg og fungerer bra. Tilsynet har ingen sentral innkjøpsfunksjon. Sett frå leinga si side er det ingen problem knytt til overskridingar av budsjettet.

### 6.2 Personalforvaltning

**Norad** har i sin etatsrapport for 2007 skrive at organisasjonen har ei felles utfordring i å klargjere forventningar og forankre rolleforståinga betre på alle nivå i organisasjonen. Sjå elles 6.1.

**NVE:** NVE går generelt ut frå at brukarane er fornøgde, men dei etterlyser nok noko når det gjeld utviklingstiltak. NVE vil setje i verk ei brukarundersøking i 2009. Tanken er at det skal vere eit nokolunde fast spørsmålsbatteri slik at dei kan måle tilfredsheit over tid.

**SFT:** Sjå 6.1.

**Konkurransetilsynet:** Dei er relativt fornøgde. Elektroniske løysingar opplever dei som vanskelege.

**Kredittilsynet:** Seksjonsleiaren trur brukarane er fornøgde. Eininga har ei serviceorientering.

### 6.3 Arkiv og bibliotek

**Norad:** Sjå 6.1.

**NVE:** NVE går generelt ut frå at brukarane er fornøgde.

**SFT:** Sjå 6.1.

**Konkurransetilsynet:** Ja.

**Kredittilsynet:** DaVinci gjorde ei undersøking i 2006. Brukarvurderingane av tenesta var sprikande, den mest intensive brukareininga var mest fornøgd. Brukarane gir arkiv og bibliotek gode tilbakemeldingar. Det blir vurdert som positivt at arkivet tilbyr hjelp med WebSak og har vakttelefon i kontortida, og at det på seksjonssida på intranettet er eit meny punkt som heiter ”WebSak selvhjelp”.

WebSak i seg sjølv er likevel ikkje intuitivt forståeleg, og dei som ikkje bruker det ofte, klagar mest (den same erfaringa skal dei ha i ein del departement). Dei påstår at systemet ofte er nede, mens realiteten er ei oppetid på opp mot 100 prosent.

## 6.4 IKT

**Norad:** Det blir ytt lite brukarbistand, jf. tankegangen om at den enkelte skal vere sjølvhjelp.

**NVE:** Dei går generelt ut frå at brukarane er fornøgde.

**SFT:** Sjå 6.1.

**Konkurransetilsynet:** Det er vanskeleg å seie. Ved outsourcinga opplevde nok brukarane at det var lang veg til dei som utførte tenestene.

**Kredittilsynet:** Tilsynet har hatt ein tryggleiksgjennomgang som ikkje viste vesentlege feil (fann feil i ein spesialapplikasjon). Virus og spam blir forhindra. Talet på førespurnader frå brukarane går ned. Det kjem av SOA-tankegangen. Brukarstøtta fungerer bra, ifølgje ei Questback-undersøking.

## 6.5 Servicetenester– forkontortenenester, sentralbord, husdrift/vaktmeister, tryggleik

**Norad:** Sjå 6.1.

**NVE:** Det er litt misnøye med bygget, som er gammalt. Det skal rehabiliterast, og då blir det ei mellombels utflytting.

**SFT:** Sjå 6.1.

**Konkurransetilsynet:** Ja.

**Kredittilsynet:** Brukartilfredsheita varierer betydeleg når det gjeld forkontortenenester. Det har vore noko frustrasjon knytt til bestilling av møterom og servering og rydding på møteromma, ved at det kan opplevast som



vanskeleg å få hjelp frå forkontora til dette. Det har dei siste åra vore gjennomført ulike tiltak for å betre ”skalsikringa”, og enkelte synest nok at kvardagen er blitt meir tungvint som følgje av dette. Men generelt har tryggleikstiltaka aksept.

## 6.6 Analyse

Løpande personal- og lønnsforvaltning fungerer stort sett bra i Kredittilsynet, ifølgje dei interne intervju<sup>19</sup>. Det er ei viss bekymring for kapasiteten og sjukdom i personalseksjonen (ifølgje VP 2008 auka saksbehandlingstida på personalområdet i 2007). Kredittilsynet bør gjere noko med denne sårbarheita. Ei moglegheit er å gjere slik som SFT gjer, nemleg å ha ein avtale med eit eksternt kompetansmiljø som ein kan ta kontakt med ved spørsmål som gjeld personalregelverk og arbeidsrett.

Brukarane i Kredittilsynet er samstemmige i at arkiv og bibliotek fungerer bra.

IKT-drift og -brukarstøtte får gode tilbakemeldingar i intervjua.

Budsjett- og økonomifunksjonen verkar til å vere ganske god, og betre i dei seinare åra enn tidlegare. Det har tidlegare vore eksempel på at ein ikkje har treft heilt med budsjettet. Særleg IKT-kostnadene ser ut til å ha vore ei utfordring. Det bør vurderast om og i så fall kvar i organisasjonen det skal vere innkjøpskompetanse.

VP-arbeidet fungerer brukbart.

Når det gjeld forkontor-/sekretærtjenesta, varierer brukartilfredsheita i Kredittilsynet. Også i dei andre verksemdene er det variabelt korleis administrativ støtte / stab blir vurdert, og det er også fleire verksemdar som peiker på uklare roller i denne tenesta.

Når det gjeld andre servicetjenester, er det ikkje sagt så mykje i intervjua at Difi kan konkludere. Kredittilsynet har allereie sett behovet for å kombinere oppgåver, og vi ser at det er vanleg å gjere det, f.eks. sentralbord og diverse driftsoppgåver.

Alt i alt ser det for Difi ut til at dei administrative tenestene fungerer bra når det er snakk om løpande *drift*, med delvis unntak for forkontor-/sekretærtjenesta. Dei administrative tenestene i Kredittilsynet har ei serviceinnstilling.

Når det gjeld *utviklingsoppgåver*, er biletet meir samansett. Det er også tilfellet i dei andre verksemdene på enkelte, men ikkje samanfallande område. Ein etterlyser meir initiativ frå administrasjonsavdelinga, samtidig som mange ser dilemma i samband med dette. Difi går likevel ut frå at det bør setjast i verk enkelte ukontroversielle tiltak og tilbod som ikkje krev så mykje, men som kan

---

<sup>19</sup> Dette underkapitlet er basert både på svar frå administrasjonssjefane (jf. første avsnitt i kapitlet) og på brukarsynspunkt i Kredittilsynet.

vere av verdi for organisasjonen ("lågthengande frukter"). Eit viktig poeng er også at ein del utviklingsaktivitetar er nedfelte i strategien til Kredittilsynet og såleis må sjåast på som bindande.

Framtidig IKT-utvikling er ei større utfordring enn å plukke lågthengande frukter. Her trengst ei grunnleggjande forståing av kva IKT kan bidra med i den operative verksemda, og semje om kva tiltak som skal prioriterast, og om roller og ansvarsdeling i arbeidet. IKT-strategien til Kredittilsynet går ut i 2009, og det vil derfor vere naturleg at leiargruppa (som vedtok strategien i januar 2007) spør seg om måla er nådde, om strategiane er følgde, og om tiltaka er gjennomførte – og eventuelt kvifor ikkje.

## 7 Korleis er det med turnover i dei administrative tenestene?

**Norad:** Det er generelt liten turnover i dei administrative tenestene, kanskje for liten. Dei har erfart vanskar med å rekruttere personar med SAP-kompetanse.

**NVE:** Det er liten eller ingen problematisk turnover. På IKT-sida har dei erfart ei viss sårbarheit knytt til nøkkelpersonar som sluttar.

**SFT:** Dei har hatt problem med gjennomtrekk og med rekruttering på budsjettsida. Dei måtte skru opp lønna og fekk då eit godt resultat. Elles er det ingen vesentlege problem knytt til turnover.

**Konkurransetilsynet:** Det er kome inn mykje nytt personale på grunn av flyttinga frå Oslo. Det er normal turnover på dei nye.

**Kredittilsynet:** Det er normal turnover. Mange medarbeidarar har lang erfaring. På sentralbordet er det noko gjennomtrekk fordi arbeidet kan bli vurdert som kjedeleg. Løysinga er å prøve å kombinere sentralbordoppgåver med andre oppgåver som frankering, telefonliste, tidsregistrering og rekvisita, jf. kapittel 9.5.

**Konklusjonen** er at turnover i dei undersøkte verksemdene generelt ikkje er noko stort problem. Dette blir noko nyansert dersom vi ser på rekruttering som ein del av turnover-problematikken, jf. kapittel 8.

## 8 Kompetanse, utdanningsbakgrunn og lønnsnivå i dei administrative tenestene

Verksemdene er spurde om dei tilsette i dei administrative tenestene:

- for det meste har relevant høgare utdanning over 3 år
- ligg på eit lågare lønnsnivå enn dei tilsette i fagavdelingane

Nedanfor har vi sett opp ein tabell for kvar av dei administrative tenestene:

*Tabell 5: Utdanning og lønn – Plan og økonomi*

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
For det meste relevant høgare utdanning > 3 år?	nei	ja	ja	nei	ja
Lågare lønnsnivå enn i fagavdelingane?	ja	nei	nei	nei	ja

*Tabell 6: Utdanning og lønn – Personal*

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
For det meste relevant høgare utdanning > 3 år?	ja	ja	nei	ja	nei
Lågare lønnsnivå enn i fagavdelingane?	nei	nei	nei	nei	Ja

*Tabell 7: Utdanning og lønn – Arkiv og bibliotek*

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
For det meste relevant høgare utdanning > 3 år?	ja	ja	50/50	nokre	ja
Lågare lønnsnivå enn i fagavdelingane?	ja	nei, som dei merkantile i fagavdelingane	(nei?)	nei	ja

*Tabell 8: Utdanning og lønn – IKT*

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
For det meste relevant høgare utdanning > 3 år?	ja	ja	ja	nei	ja
Lågare lønnsnivå enn i fagavdelingane?	nei, høgare	nei	nei	nei	ja

Sjå også kapittel 9.4.

### Særskilt om Kredittilsynet

I administrasjonsavdelinga sin VP for 2008 blei det meldt om store vanskar med å rekruttere kompetente personar innanfor IKT. Behovet gjaldt særleg kompetanse i prosjektstyring innanfor store IKT-prosjekt og databaseadministrasjon. Arbeidsmiljøundersøkinga i 2008 viste at det i IKT-seksjonen er betydeleg misnøye med lønnsnivået. Det er tidlegare gjort ei eiga undersøking når det gjeld mellom anna talet på tilsette og lønsspørsmål på

IKT-sida i Kredittilsynet og i dei nordiske systerorganisasjonane til Kredittilsynet.

### **Analyse**

Kredittilsynet skil seg ut ved at avlønninga i dei administrative tenestene gjennomgåande er lågare enn i fagavdelingane. Dei andre verksemdene ser ut til å ha ei meir lik avlønning internt.

Avlønninga i dei administrative tenestene må likevel ikkje berre samanliknast internt, men også eksternt. Dersom lønnsnivået generelt er høgare i Kredittilsynet enn i andre direktorat og tilsyn, kan det tenkjast at lønnsnivået er like bra i dei administrative tenestene til Kredittilsynet som i dei andre sine.

Uansett om ein ligg lågare eller likt med andre samanliknbare verksemdar, er det sentrale spørsmålet om ein greier å rekruttere og halde på personar med den kompetansen ein treng, og om lønn er eit viktig verkemiddel i denne samanhengen.

På IKT-sida er det ofte ledige stillingar, samtidig som ein i rekrutteringssamanheng (etter det vi har fått opplyst) ikkje greier å tilby høg nok lønn til visse funksjonar.

## 9 Spesielle problemstillinger

### 9.1 Finansiering av tilsynsverksemda

**Norad:** ikkje aktuelt

NVE driv gebyrfinansiert tilsyn.

I SFT utgjer tilsynsverksemda berre ein liten del, anslagsvis 10–15 prosent, og inntektene dekkjer inn 12–15 prosent av utgiftssida. SFT er bruttobudsjettert, men har høve til å overskride ved tilsvarande auke på inntektssida. Det blir ofte ein diskusjon med Finansdepartementet, som ser ein fare for at verksemda skal bli vridd i retning av det som gir inntekt.

**Konkurransetilsynet:** KOFA har klagegebyr, men problemstillinga er ikkje særleg relevant på grunn av lågt nivå.

**Kredittilsynet:** Det går med 27 vekeverk per år til inntektssida til arbeidet med såkalla utlikning, det vil seie berekning, fakturering og innfordring av beløp frå tilsynseiningane.

### 9.2 Prioritering av løpande drift vs. utvikling og analyse på personalområdet

**Norad:** Dette er ei aktuell problemstilling internt i plan- og administrasjonsavdelinga. Det tette forholdet Norad har til Utanriksdepartementet, slår inn på mange område.

**NVE:** Seksjonen har hatt noko avgang, og dei vurderer derfor å endre oppgåveløysinga og leige inn konsulenttenester for å styrkje utviklingssida.

**SFT:** Sjå punkt 5.2.

**Konkurransetilsynet:** Dette er ei problemstilling internt med stikkorda HR og knowledge management. Konkurransetilsynet har ikkje konkludert om dette.

**Kredittilsynet:** Personalseksjonen har personar som kan drive utviklingsarbeid, men det blir det kanskje ikkje gjort nok av. Fleire rapportar frå SAP kunne vore tekne ut og brukte mellom anna til å analysere sjukefråvær. At ein del oppgåver er ugjorde, kan tidfestast til forbigåande ekstraordinære forhold. Mykje rapportering skjer manuelt. Kredittilsynet har ikkje nokon vedteken personalstrategi, personalpolitikk eller liknande i form av eitt dokument (men dei har ein lønnspolitikk). Det har i fleire år vore nytta eit system for stillingsvurderingar. Stillingsvurderingar blir gjorde to gonger i året. Stillingsvurderingssystemet er under omlegging. Når det gjeld kompetanseutvikling, er det ikkje noko sentralt ansvar for opplæringsplanar i heile verksemda.

### 9.3 Innrapporteringskrav og elektronisk handtering av innkome materiale

**Norad:** ikkje aktuell problemstilling

**NVE:** Arkivet blei i prinsippet fullelektronisk i 2007. Framleis kjem nok noko på papir, og det ligg gammalt materiale i papirform.

**SFT:** Eigenrapporteringa frå bedriftene kjem for det meste elektronisk (jf. Altinn).

**Konkurransetilsynet:** Det er ikkje innrapporteringskrav. Alt materiale blir skanna. Tilsynet har i prinsippet ikkje noko på papir, det blir makulert (det er uvisst om papir blei makulert straks etter skanning).

**Kredittilsynet** skannar alle inngåande dokument, som hovudregel i svart-kvitt (i fargar der det er nødvendig for å fremme forståinga).

### 9.4 Rekrutteringsproblem på IKT-sida?

**Norad:** Sjå kapittel 3.4 (forholdet til / samarbeidet med Utanriksdepartementet).

**NVE:** NVE ligg nok generelt høgare i lønn enn gjennomsnittet i statsforvaltninga. Lønn og fleksibel bruk av personalpolitikken er tiltak for å skaffe og halde på IKT-medarbeidarar. Det har vore ein ROS-analyse på IKT-sida og eit internt krav om å rette seg etter dette.

**SFT:** SFT har ingen problem med gjennomtrekk.

**Konkurransetilsynet:** Det er ikkje vanskeleg å rekruttere, Konkurransetilsynet har godt omdømme som arbeidsgivar.

**Kredittilsynet:** Sjå kapittel 8.

### 9.5 Bruk av ITIL og ISO 27 001-002?

**Norad:** ikkje kommentert

**NVE:** NVE etterlever "best practice" i form av ITIL og ISO 27 001-002.

**SFT:** ikkje kommentert

**Konkurransetilsynet:** Konkurransetilsynet følger/bruker ikkje ITIL og den nemnde ISO-standarden.

**Kredittilsynet:** Oppgåvene blir løyste i samsvar med ISO 19977 (27001/27002). Vidare skal ITIL innførast. Eksterne evalueringar i samband med større IKT-prosjekt har vist at ikkje alt arbeidet skjer i samsvar med "best practice". IKT som strategisk ressurs møter ikkje stor nok forståing internt. Ein

ser ikkje moglegheitene som ligg i IKT for å drive eit betre og meir effektivt tilsyn. Organisasjonen skjønner heller ikkje kostnadsbiletet innanfor IKT og at mykje er bunde opp av faste utgifter.

## 9.6 Reisebestillingar

**Norad** har naturleg nok mykje reiseverksemd. Administrativ støtte-funksjonen i kvar avdeling har ei rolle innan reiseadministrasjon. Det er nyleg inngått ein rammeavtale om reisebyråtenester.

**NVE:** Per i dag er det éin person som jobbar 60 prosent med reiserekningskontroll. NVE har kontakt med fleire leverandørar av reisesystem. Tilboda varierer noko når det gjeld kva dei dekkjer, kredittkort inngår. Rutinane skal automatiserast, slik som ved fakturasystem (mellom anna automatisk purring). Personen det gjeld, vil få oppgåver med brukarbistand og oppfølging.

**SFT:** Når det gjeld reisebestillingar og reiserekningar, er mykje i støypeskeia. Per i dag bestiller mange sjølve, og dei sentrale avtalane er ikkje obligatoriske. Den nærmaste overordna attesterer før kvalitetskontrollen sentralt. Det er aktuelt med meir tvang knytt til bruk av avtalar og prosedyrar, mellom anna på bakgrunn av miljøleing og at sertifiseringa her tilseier mindre reising. Elektronisk reiserekning kjem med den nye versjonen av Agresso.

**Konkurransetilsynet:** Reisebestillingane er desentraliserte (i Oslo var det ein som gjorde dette på heiltid). Alle bestiller sjølve, og ein får elektroniske rekningar. Rekningane blir sjekka i administrasjonen før dei går til leiaren. Det kjem færre samlefakturaer frå reisebyrå enn tidlegare.

**Kredittilsynet:** Det er laga retningslinjer for bestilling av reiser. Retningslinjene er ganske vide: Både forkontoret og dei enkelte medarbeidarane kan bestille. Forkontora i fagavdelingane bestiller i stor utstrekning via reisebyrå. Det går lite tid med til dette (det blir antyda éin time per veke per forkontor). Etter reisa skal det skrivast ei reiserekning som skal sendast til godkjenning i administrasjonsavdelinga før den nærmaste overordna godkjenner. Nokre medarbeidarar/leiarar får forkontoret til å fylle ut reiserekninga for seg. Personalseksjonen driv kontroll og rettleiing i samband med reiserefusjonar (om lag 1 200 per år).

## 9.7 Kombinasjon av ulike typar arbeidsoppgåver

**Norad:** Ein av dei to på sentralbordet jobbar 50 prosent med anna drift.

**NVE:** Sentralbord og resepsjon er kombinert med andre arbeidsoppgåver for å få variasjon og betre kompetanse innanfor andre administrative fagområde. Føremålet er mellom anna å senke sjukefråværet.

**SFT:** SFT kombinerer ulike typar arbeidsoppgåver: Dei har 4–5 personar som roterer mellom sentralbord, resepsjon og andre oppgåver (mellom anna post og konferansesenter).



**Konkurransetilsynet:** Tidlegare var det vanskeleg å fylle sentralbord/resepsjon-stillingar. No har dei ein turnus der tre personar byter på; dei jobbar 3–4 halve dagar i veka. Dette kombinerer dei med arbeid knytt til kantine, rekvisita, sekretærarbeid for KOFA, reiserekningar og lønn. Det er tilført noko meir lønnsmidlar. Dette har vore eit lyft for trivselen. Sekretæren til direktøren har i tillegg til arbeidet for direktøren og staben ansvar for beredskap, krisehandtering og kurs-/konferanseopplegg. I tillegg avlastar ho sentralbord/resepsjon ved sjukdom o.a.

**Kredittilsynet:** Frankering, telefonliste, tidsregistrering og bestilling av rekvisita mv. blir kombinert med sentralbordarbeid. Mobilordning og innkjøp av møblar er kombinert med vaktmeisterfunksjonen.

Tabell 9: Kombinasjon av arbeidsoppgåver – Sentralbord og vaktmeister

	NVE	Konkurranset.	SFT	Norad	Kredittilsynet
Sentralbord-oppgåver blir kombinerte med:	Arbeidsleiing av personar på arbeidstrening. Registeroppdatering, nøkkeladm., skanning, noko fakturabehandling og bestillingar. Konferansesenter	Kantine, rekvisita, sekretærarbeid for KOFA, reiserekningar og lønn, vaktmeister-oppgåver	Resepsjon, konferansesenter, post	Ein av dei to på sentralbordet jobbar 50 prosent med anna drift	Frankering, telefonliste, tidsregistrering og bestilling av rekvisita mv.
Vaktmeister-oppgåver blir kombinerte med:	Ikkje nemnt	Sjå over	Sjå over	(Ikkje aktuelt)	Mobilordning og innkjøp av møblar

Når det gjeld vakttelefonar og tryggleiksarbeid, har alle innleigde vaktsselskap. Gardeigaren/utleigaren har ei rolle i samband med dette, og det varierer om det er gardeigaren eller verksemda som er avtaleparten til vaktsselskapet. Det generelle biletet er at vaktsselskapet eller gardeigaren kan nåast på telefon utanom vanleg kontortid. Det varierer i kva grad IKT-funksjonen er tilgjengeleg utanom kontortid.

## 10 Samla analyse

I desember 2009 vil Kredittilsynet ha flytta til Revierstredet. Ein visjon for dei administrative tenestene på det tidspunktet kan vere at dei er:

- riktig dimensjonerte
- godt styrte og koordinerte
- brukarorienterte
- kompetente

Kor langt unna ein slik visjon er Kredittilsynet i dag?

Korleis kan ein kome eit betydeleg steg nærmare visjonen?

Ein del tiltak kan setjast i verk og ha effekt innan flyttinga. Samtidig er det viktig å innsjå at ein del andre forhold krev lang tid før dei gir effekt. Det gjeld for eksempel det å endre kultur og å få gevinstar av store og kompliserte IKT-prosjekt. Desto viktigare kan det då vere å kome i gang med forbetningsarbeidet og dei riktige aktivitetane.

Difi er bede om å sjå på dei administrative tenestene i eit langsiktig perspektiv. Det inneber at vi bør vurdere korleis dei faktorane som kan medverke til høvesvis stort og lite omfang av administrative tenester, vil vere i framtida (jf. kapittel 4.6). Ut frå den noko avgrensa innsikta Difi har, går vi ut frå at Kredittilsynet i dei nærmaste åra vil vere meir kjenneteikna av faktorar som bidreg til *stort* behov for administrative tenester, enn det motsette. Konkret baserer vi dette på at Kredittilsynet

- skal tilsetje ei rekkje nye medarbeidarar i 2009
- skal flytte i 2009
- truleg får ytterlegare vekst i oppgåveomfanget og bemanninga i 2010 og åra etter (Her må Kredittilsynet sjølv vurdere endringar i bransjane dei fører tilsyn med, aktuelle lov- og politikkendringar på feltet og korleis dette eventuelt utgjør drivkrefter for vekst i Kredittilsynet. Bruk av scenarieteknikk kan vere aktuelt.)
- i stor grad må basere seg på eigne fagsystem

Driftsoppgåvene i Kredittilsynet får gjennomgåande bra vurdering frå brukarane. Problem knytte til langsiktige oppgåver og til utviklingsoppgåver vil likevel ikkje bli fanga opp like godt i brukarundersøkingar og liknande som driftsoppgåvene.

Det er litt uklart kven som "eig" eller har initiativansvar når det gjeld utviklingsoppgåver i Kredittilsynet, og det manglar strategiar på ein del administrative område.

Utviklingsoppgåvene i Kredittilsynet lir også under at driftsoppgåvene tek all kapasitet, slik som i personalseksjonen, som har lita eller inga tid til organisasjonsutvikling, hospiteringsordningar og liknande. Vidare er det på IKT-sida uklare rolleforventningar.

Rolle- og forventningsavklaring kan også vere eit stikkord for forkontor-/sekretærtjenesta: Det ser i mange tilfelle ut til å vere ein avstand mellom kva tenester som blir ytte, og kva tenester som er ønskte. Det er også eit mishøve mellom kva som er bestemt på papiret om arbeidsdeling, og kva som skjer i praksis.

Det er vesentleg at dei rette utviklingsaktivitetane blir sette i gang. Aktivitetane bør ha støtte i organisasjonen, dei bør gi ein nytte som svarer til innsatsen, og det må vere mogleg å realisere dei med dei ressursane og den kompetansen som er tilgjengeleg. Kredittilsynet har ikkje noko tverrgående OU-forum eller liknande som kunne hatt ei rolle med å identifisere, prioritere og forankre organisasjons- og leiingsutviklingstiltak.

Utviklingsaktivitetane bør også vere forankra i hovudmålet og strategien til verksemda. Vi vil peike på at Kredittilsynet har auka vektlegging av organisasjons- og leiingsutvikling som eit aktuelt satsingsområde (Strategi 2006–2010).



---

## Referanseark for Difi

<b>Tittel på rapporten:</b>	Dei administrative funksjonane i Kredittilsynet – ei benchmarking med Konkurransetilsynet, Norad, NVE og SFT
<b>Difis rapportnummer:</b>	2009:5
<b>Forfattar:</b>	Peter Chr. Bøgh
<b>Ev. eksterne samarbeidspartnarar:</b>	-
<b>Prosjektnummer:</b>	107007
<b>Prosjektnamn:</b>	Administrative funksjonar i Kredittilsynet
<b>Prosjektleder:</b>	Peter Chr. Bøgh
<b>Prosjektansvarleg avdeling:</b>	FOR
<b>Oppdragsgivar(ar):</b>	Kredittilsynet
<b>Resymé/omtale:</b>	<p>Etter initiativ frå Kredittilsynet er det gjort ei samanlikning (benchmarking) av dei administrative funksjonane i Kredittilsynet med fire andre statlege verksemdar. Dei administrative funksjonane er grupperte i plan, økonomi og innkjøp, personalforvaltning, arkiv og bibliotek, IKT og servicetenester. Samanlikninga gjeld mellom anna organisering, kapasitet, kompetanse, effektivitet og brukertilfredsheit. Kredittilsynet var særleg oppteke av korleis den interne kommunikasjonen og koordineringa fungerte. For kvart kapittel er det gjort ein analyse som viser likskapar og forskjellar mellom dei verksemdene som er samanlikna. I den samla analysen er det gitt ei vurdering av det langsiktige behovet Kredittilsynet har for administrative tenester. Rapporten peiker på utviklingsoppgåver som bør få større merksemd, og han peiker på at roller og forventningar innanfor enkelte administrative funksjonar bør avklarast.</p>
<b>Emneord:</b>	administrative funksjonar, benchmarking, fellestenester, Konkurransetilsynet, Kredittilsynet, NVE, Norad, SFT
<b>Talet på sider til trykking totalt:</b>	42
<b>Dato for utgiving:</b>	Juli 2009
<b>Utgivar:</b>	<b>Difi</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no