



University of  
Stavanger

## Masteroppgave i risikostyring.

*"An analysis of the internal control system at the payroll  
unit at the University of Stavanger"*

Tommy Ramsland

Hovedveileder: Professor Bernt Arne Ødegaard

**Standard forside**



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
2-årig masterstudium i økonomisk administrative fag

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
Risikostyring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
Nei

TITTEL: *"En analyse av internkontrollrutinene ved sentral lønnsenhet ved Universitet i Stavanger"*.

ENGELSK TITTEL: *"An analysis of the internal control system at the payroll unit at the University of Stavanger"*.

FORFATTER(E) Tommy Ramsland

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Bernt Arne Ødegaard

500186

Tommy Ramsland

.....

.....

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2015

Underskrift administrasjon:.....

## **Forord**

Oppgaven markerer slutten på mastergradsstudiet i økonomisk/administrative fag med spesialisering i risikostyring ved Universitetet i Stavanger. Dette har vært en interessant og utfordrende tid i kombinasjon med fulltidsjobb.

Nytteverdien av de fag man har avlagt eksamen i ser man først i perspektiv av en slik omfattende oppgave. Bitene har gradvis falt på plass underveis i prosjektet og det har vært en lærerik prosess å kunne gjennomføre forskning på egen arbeidsplass ved UIS.

Målet med oppgaven har vært å finne forbedringsområder i dagens internkontrollrutiner ved sentral enhet for lønn. Ved å implementere foreslåtte tiltak som kan fremme organisatorisk læring, kan dette prosjektet bidra til at både internkontrollfunksjonen styrkes og at de ansatte i langt større grad kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver. På denne måten vil UIS være bedre rustet til å nå sine fastsatte mål.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle mine medarbeider ved fakultetene og enhetene som deltok i spørreundersøkelsene og intervjuene. En stor takk går også til mine kollegaer ved avdeling for økonomi,-og virksomhetsstyring. Dere viste hvilket engasjement som bor i denne gruppen da oppgaven ble presentert under avdelingsturen i Warszawa våren 2015.

Forbedring av internkontrollrutiner er noe som opptar oss alle viser det seg!

Tilslutt ønsker jeg å takke min veileder, Bernt Arne Ødegaard, som stilte sin ekspertise til rådighet. Dine gode innspill og støtte var av avgjørende betydning for at oppgaven kom trygt i havn.

Tommy Ramsland

Stavanger, 13. juni 2015

## Sammendrag

Organisasjoner legger årlig ned en betydelig innsats i etterlevelse av lovverket som omhandler internkontroll. Gode internkontrollrutiner er et viktig verktøy i prosessen rundt å nå de målsettingene som er satt. Statlige organisasjoner er underlagt Reglement for økonomistyring i staten og for denne oppgaven er det satt et spesielt fokus på § 14, intern kontroll. I dette prosjektet er det implementert et rapporteringssystem for registrering og kategorisering av feil som oppdages gjennom internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn ved Universitetet i Stavanger. En analyse av de bakenforliggende årsakene til at feil begås har avdekket et forbedringspotensialet innenfor områdene opplæring av nyansatte og oppslagsverket Compendia, hvor rutiner, lover og skjemaer er lagt ut. Intervjuene har avdekket store forskjeller i opplæringskvaliteten ved de ulike enhetene og analysen viser at kombinasjonen av liten eller ingen lønns erfaring sammen med mangelfull opplæring er en sterkt medvirkende årsak til at feil begås i lønnsrelaterte saker. Compendia er også kartlagt med tanke på om dette kan være en feilkilde. Fra flere informanter rettes det kritikk mot oppslagsverket som oppleves som ustrukturert oppbygd og i tillegg har en unøyaktig søkemotorfunksjon. Svarene ifra en spørreundersøkelse gir indikasjoner på at dette også kan være en kilde til at uønskede hendelser oppstår blant økonomimedarbeidere og HR-ansatte ved enhetene.

I løpet av måleperioden på 20 arbeidsdager ble det innrapportert 80 lønnrelaterte feil og analysen viser at medgått tid til oppfølging og korrigerings utgjør hele 23,11 % av et årsverk. I tillegg var 13,75 % av de loggførte feilene av potensielt alvorlig konsekvens. Både omfang og type feil utgjør en risiko for de driftsrelaterte, etterlevelserelevante og rapporteringsrelaterte målsettingene til UIS.

Konklusjonen er at de ansatte bruker en uforholdsmessig stor del av sin arbeidstid på korrigerings og oppfølging og at internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn ikke er organisert på en optimal måte med tanke på organisatorisk læring.

Som svar på forskningsspørsmålet er det blant annet foreslått at lønnsenheten skal være ansvarlig for opplæringen av nyansatte. I tillegg forslås det en struktur endring i oppbyggingen av Compendia, slik at dette skal oppleves som et intuitivt og mer brukervennlig oppslagsverk.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii

## Figuroversikt

Figur 1 oversikt og presentasjon av kapitlene .....	5
Figur 2 coso rammeverket.....	6
Figur 3 modell for vurdering av risiko .....	16
Figur 4 prosess for internkontrollrutiner med fokus på iboende og gjenværende risiko.....	19
Figur 5 sammenhengen mellom samhandling, læring og oppskrifter i en organisasjon .....	21
Figur 6 oppbyggingen av en vitenskapelig artikkel.....	23
Figur 7 den hermeneutiske spiral .....	26
Figur 8 single-loop og dobbel-loop modellen .....	30
Figur 9 prosessflyten for bilag.....	32
Figur 10 kurt Lewins 3-trinns modell.....	34
Figur 11 the core action research cycle .....	35
Figur 12 presentasjon av rapporteringssystemet .....	37
Figur 13 coso kuben .....	38
Figur 14 the thesis action research cycle.....	39
Figur 15 rapporteringssystemet for feil .....	54
Figur 16 estimert tidsforbruk for ansatte ved sentral lønnsenhet .....	55
Figur 17 estimert tidsforbruk for økonomisk/ administrativt ansatte og hr-medarbeidere.....	56
Figur 18 estimert total tidsforbruk pr. feil.....	56
Figur 19 prosentvis inndeling av feil.....	56
Figur 20 estimert tidsforbruk for tredjepart.....	56
Figur 21 resultater fra en spørreundersøkelse blant økonomisk/administrativt ansatte og hr- medarbeidere .....	57
Figur 22 resultater fra en spørreundersøkelse blant ansatte ved sentral enhet for lønn.....	57
Figur 23 sjekkliste for opplæring ved nyansettelse av personale som skal jobbe med lønnsrelaterte saker .....	63
Figur 24 eksempel på interaktiv melding ved bruk av datavalidering.....	64

1	Innledning.....	1
1.1.1	Organisasjonsstruktur og bakgrunn for valg av oppgave .....	1
1.2	Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger: .....	2
1.2.1	Avgrensninger .....	3
1.3	Bakgrunn for valg av oppgave .....	4
2	Teori.....	6
2.1	Strategiske målsettinger.....	7
2.2	Driftsrelaterte målsettinger.....	8
2.3	Rapporteringsrelaterte målsettinger.....	8
2.4	Etterlevelsesrelaterte målsettinger.....	9
2.5	Internt miljø.....	11
2.6	Etablering av målsettinger:.....	12
2.7	Identifisering av hendelser .....	13
2.7.1	Økonomiske.....	13
2.7.2	Naturlige/miljømessige: .....	14
2.7.3	Politiske .....	14
2.7.4	Sosiale: .....	14
2.7.5	Teknologiske: .....	14
2.7.6	Infrastruktur:.....	15
2.7.7	Medarbeidere:.....	15
2.7.8	Prosess:.....	15
2.7.9	Teknologi: .....	15
2.8	Teknikker for identifisering av hendelser.....	16
2.9	Risikovurdering.....	16
2.10	Risikohåndtering: .....	18
2.11	Kontrollaktiviteter .....	19

2.12	Informasjon og kommunikasjon:.....	20
2.13	Oppfølging: .....	20
2.14	Organisasjonsteori .....	21
2.14.1	Organisasjonskultur og organisatorisk læring .....	21
3	Metode .....	23
3.1	Design.....	24
3.2	Fenomenologi .....	24
3.3	Hermeneutikk .....	25
3.4	Kvantitativ metode .....	27
3.4.1	Kvalitativ metode: .....	27
3.5	Single-loop og dobbel-loop læring .....	29
3.6	Aksjonsforskning.....	33
3.6.1	Kurt Lewins 3-trinns modell. ....	33
3.7	The Core action research model .....	34
3.7.1	The Core action research cycle.....	35
3.7.2	The thesis action research cycle .....	39
3.8	Reliabilitet .....	40
3.9	Validitet.....	40
3.10	Rollen som forsker på egen arbeidsplass.....	41
3.11	Forskningsetiske perspektiver .....	41
4	Innsamling av data:.....	42
4.1	Intervjuet .....	42
4.1.1	Intervju guide .....	43
4.1.2	Samtykkeerklæring.....	43
4.2	Spørreundersøkelse .....	43
4.3	Rapporteringssystemet for feil. ....	44
4.4	Utvalg .....	45

4.5	Tidsperspektiv .....	46
5	Presentasjon av innsamlet empiri .....	46
5.1	Intervjuer. ....	46
5.2	Spørreundersøkelsen .....	52
5.3	Rapporteringssystemet for feil .....	53
6	Analyse og drøfting av tiltak .....	58
6.1.1	Introduksjon.....	58
6.2	Analyse.....	58
6.2.1	En analyse av rapporteringssystemet.....	58
6.2.2	En analyse av de semistrukturerte intervjuene .....	60
6.2.3	En analyse av spørreundersøkelsen .....	61
6.3	Forslag til implementering av tiltak. ....	63
7	Oppsummering og konklusjon.....	65
	Vedlegg .....	66
	Litteraturliste.....	70



# 1 Innledning

## 1.1.1 Organisasjonsstruktur og bakgrunn for valg av oppgave

I denne masteroppgaven har jeg valgt å analysere internkontroll rutinene ved sentral enhet for lønn, som er en del av den helhetlige risikostyringsprosessen ved Universitetet i Stavanger. Internkontrollrutiner har som formål å forebygge, avdekke, korrigere og følge opp uønskede hendelser som kan være en risiko til at organisasjonens målsettinger ikke blir nådd.

Lønnsenheten har ansvar for utbetaling av fast lønn og for registrering og kontroll av all variabel lønn ved UIS. Gjennom data fra et rapporteringssystem er frekvensen i antall feil som begås i lønnsrelaterte saker over en 20 dagers periode kartlagt og via intervjuer er det innhentet informasjon rundt de ansattes opplevelser og tanker omkring opplæringssituasjonen ved organisasjonen. I tillegg er det via en spørreundersøkelse blitt innhentet informasjon rundt brukernes syn på oppslagsverket Compendia.

Universitet i Stavanger har i fra kunnskapsdepartementet fått tildelt ett statsoppdrag innenfor utdanning på høyere nivå og tilbyr studier som leder til bachelorgrad, mastergrad og doktorgrad. I tillegg satser UIS tungt på forskning og har et utstrakt samarbeid med Universiteter både i Norge og i utlandet.

Deres visjon er nedfelt i dokumentet "*strategi og planer*". "*Universitetet i Stavanger skal være en drivkraft i regionens kunnskapsutvikling og et internasjonalt forskningsuniversitet med vekt på nyskaping og innovasjon*". Ved UIS er det opprettet følgende fem stabsavdelinger som rapporterer direkte til Universitetsdirektøren og disse består av:

- Forsknings- og innovasjonsavdelingen
- HR-avdelingen
- Strategi- og kommunikasjonsavdelingen
- Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring
- Utdanningsavdelingen

Sentral enhet for lønn er organisert som 1 av 5 enheter som inngår under Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring(AØV) som ledes av økonomi- og virksomhetsdirektør.

De fem enhetene består av:

#### Enhet for lønnsavdelingen

Enhetens oppgaver er utbetaling av fast lønn, registrering og utbetaling av variabel lønn, reisesregninger, forskudd og veiledning innen lønnsrelaterte spørsmål. Enheten har et stort fokus på internkontrollrutiner som skal sikre korrekt behandling av lønnsrelaterte saker.

#### Enhet for anskaffelser

Enheten har ansvar for at UIS sine anskaffelser er iht. Lov og Forskrifter om offentlige anskaffelser.

#### Enhet for virksomhetsoppfølging

Enheten har ansvaret for plan og virksomhetsoppfølgingen (PVO) som har til formål at Universitetet så effektivt som mulig skal realisere sin strategi og sine planer og dermed oppnå resultater og forbedringer innenfor gitte rammer.

#### Enhet for prosjektadministrasjon

Enheten har ansvaret for den eksterne virksomheten ved UIS som klassifiseres gjennom prosjektkoder.

#### Enhet for regnskap

Ansvarsområder for regnskapsenheten er løpende regnskapsføring, rapportering og utfakturering. Enheten er også involvert i bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter og har ansvar for remittering og vedlikehold av kontoplaner.

## **1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger:**

Lønnsenheten er pålagt å følge regelverk og retningslinjer for økonomiforvaltningen ved Universiteter og høyskoler i Norge. Sentralt i denne oppgaven er Reglement for økonomistyring i staten, § 14, som gir føringer på hvordan internkontroll funksjonen skal praktiseres.

Problemstillingen for denne masteroppgaven er som følger:

*"Er internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn ved Universitetet i Stavanger organisert på en slik måte at den gir grunnlag for organisatorisk læring?"* og ut ifra dette er følgende forskningsspørsmål formulert: *"Hvilke risikoreducerende tiltak kan implementeres i internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn med tanke på organisatorisk læring?"*.

I følge (Aven, 2007) defineres risiko som " *Risiko er en kombinasjon av mulige konsekvenser (utfall) og tilhørende usikkerhet*".

Det er spesielt begrepet operasjonell risiko som er interessant for denne oppgaven og ifølge Finanstilsynet (2008) defineres operasjonell risiko som

*"Risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil eller eksterne hendelser"*.

Fra definisjonen ser vi at begrepet omhandler menneskelig feil og analysen har påvist at operasjonell risiko er hovedårsaken til at uønskede hendelser oppstår i lønnsrelaterte saker. Feil kan deles opp i tre kategorier. Trivielle feil, som er av en slik art at de innebærer minimale konsekvenser og en organisasjon kan akseptere at de oppstår. Et eksempel på dette er når et lønnsbilag ikke stemples inn med ankomst dato ved sentral enhet for lønn. Systematiske feil er ofte et resultat av manglende opplæring eller feil forståelse av rutiner. Konsekvensen av denne type feil, isolert sett i hvert tilfelle, er som regel ikke alvorlig. Det som imidlertid er alvorlig er tiden som medgår, samlet sett, på å følge opp og korrigere systematiske feil. Alvorlige feil er hendelser som har potensielt store konsekvenser hvis de ikke oppdages. Fare for underslag kan være tilstede hvis bilag uten eller med forfalsket anvisning går til utbetaling. I denne oppgaven er det påvist et høyt antall feil av systematisk karakter og en analyse er utført for å kunne avdekke de bakenforliggende årsakene til dette.

### 1.2.1 Avgrensninger

Avgrensninger er foretatt både i form av tidsrom og enhet som skal analyseres. Dataene som er registrert i rapporteringssystemet er innhentet i perioden 20.februar til 19.mars 2015 og utgjør 20 effektive arbeidsdager og analysen er avgrenset til å omhandle internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn. Masteroppgaven ble påbegynt medio Januar 2015 med en innleveringsfrist den 15.Juni 2015. På grunn av tidsbegrensning er det, rent praktisk, ikke mulig å implementere og måle effekten av de foreslåtte tiltakene i kapittel 6.

### 1.3 Bakgrunn for valg av oppgave

Undertegnede har vært ansatt som førstekonsulent ved avdeling for økonomi og virksomhetsstyring ved Universitetet i Stavanger siden 2010. Dette er en fulltidsstilling fordelt på 50 % ved lønnsenheten og 50 % ved regnskapsenheten. Stillingen omfatter blant annet arbeidsoppgaver innenfor kontroll og registrering av bilag, i form av timelister, honorarskjema og reiseregninger i lønns og personalsystemet SAP. Gjennom min arbeidserfaring har jeg sett at det eksisterer et forbedrings potensial av internkontrollrutinene og har derfor valgt å skrive en masteroppgave innenfor angitte problemstilling.

Tiltakene som er forslått har til hensikt å fremme organisatorisk læring og samtidig være av risikoforebyggende art. Gjennom en reduksjon i antall systematiske,- og alvorlige feil kan de ansatte få frigjort viktig arbeidstid som kan brukes til kjerneoppgaver.

Den nåværende regjeringens mål om effektivisering i staten i form av reduksjon av såkalte tidstyver har også vært en inspirasjonskilde for valg av tema. Kommunal- og moderniseringsdepartementet(KMD) påbegynte i 2014 arbeidet med forenklinger av rutiner og prosesser i den offentlige sektor. Gjennom spørreundersøkelser blir nå omfanget av såkalte "tidstyver" kartlagt. Målet er å identifisere og eliminere tidkrevende prosesser i statlige organisasjoner. Ifølge DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT) er en tidstyv synonymt med "*bortkastet tid*". Tidstyver i forvaltningen er de aktiviteter det brukes uhensiktsmessig mye tid på i forhold til de oppgaver som bør prioriteres for å nå de mål en organisasjon har utarbeidet.

*" Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner, manglende IT-systemer, kompetanse osv. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter"* (DIFI, 2015).

Kompetanse blir nevnt som ett av områdene hvor "tidstyver" kan oppstå og kompetanseheving står sentralt i denne oppgaven gjennom et foreslått opplæringsprogram for nyansatte.

For sentral enhet for lønn er alle feil som må følges opp og korrigeres å regnes som tidstyver.

FIGUR 1 OVERSIKT OG PRESENTASJON AV KAPITLENE

<b>Kapittel</b>	<b>Presentasjon</b>
<i>1. Innledning</i>	<i>Problemstilling og forskningsspørsmål presenteres sammen med bakgrunn for valg av oppgave og hvilke begrensninger som er satt.</i>
<i>2. Teori</i>	<i>Risikostyrings,- og organisasjonsteori med fokus på læring presenteres i dette kapitlet.</i>
<i>3. Metode</i>	<i>I kapittel 3 gjennomgås en detaljert beskrivelse av aksjonsforskning og de ulike prosessene i denne metoden.</i>
<i>4. Innsamling av empiri</i>	<i>Prosessene rundt intervjuer, spørreundersøkelser og rapporteringssystemet presenteres i dette kapitlet.</i>
<i>5. Presentasjon av empiri.</i>	<i>Innsamlet empiri gjennom intervjuer, spørreundersøkelser og et rapporteringssystemet for feil presenteres i dette kapitlet.</i>
<i>6. Analyse og drøfting av tiltak</i>	<i>Presentasjon av analyse og drøfting av foreslåtte tiltak.</i>
<i>7. Oppsummering og konklusjon</i>	<i>I dette kapitlet gis det en oppsummering og konklusjon basert på analysen.</i>

## 2 Teori

Coso rammeverket danner grunnlaget for den teoretiske delen av masteroppgaven. Rammeverket er et hjelpemiddel i den helhetlige risikostyrings prosessen i en organisasjon for å nå de mål som er satt. På verdensbasis har flere tusen større selskaper innarbeidet disse prinsippene og over 100 land, deriblant Norge, har implementert deler av rammeverket i deres lover og forskrifter.

FIGUR 2 COSO RAMMEVERKET



I følge (Øvsthus, 2005) definerer Coso helhetlig risikostyring som

" Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten, og håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens mål oppnåelse".

Ut ifra definisjonen ser vi at hovedformålet med en helhetlig risikostyring er å identifisere og iverksette nødvendige risikoreducerende tiltak for hendelser som kan true strategisk relaterte,- driftsrelaterte,-rapporteringsrelaterte og etterlevelsesrelaterte målsettinger. Nedenfor vil jeg beskrive de ulike elementene i Coso kubens som utgjør fundamentet for den helhetlige risikostyringsprosessen ved UIS.

## 2.1 Strategiske målsettinger

Strategiske målsettinger er overordnede målsettinger for hva en organisasjon søker å oppnå. Målsettingene kommer til syne gjennom nedfelte visjoner og formål som legger føringer for organisasjonen. Når styret skal vurdere ulike scenario for å nå sine mål må de identifisere de ulike risikoene som oppstår ved disse veivalgene og foreta konsekvensutredninger. En forutsetning for identifisering av potensielle risikoer er at målsettingene allerede er etablerte.

UIS sin visjon er nedfelt i dokumentet "Strategi for Universitetet i Stavanger 2013-2020" *"Universitetet i Stavanger skal være en drivkraft i regionens kunnskapsutvikling og et internasjonalt forskningsuniversitet med vekt på nyskapning og innovasjon"*.

For strategimål frem til 2020 er det satt opp følgende kritiske suksessfaktorer som må være oppfylte:

- a) *"Et godt omdømme og en tydelig institusjonsprofil, som gir oss mulighet til å tiltrekke oss dyktige studenter og dyktige ansatte, herunder nasjonale og internasjonale forskertalenter og engasjerte undervisere"*
- b) *"Tilstrekkelige økonomiske ressurser for å møte vekstambisjonen i strategien"*
- c) *"Tilstrekkelig høy faglig og administrativ kompetanse – rekruttering og egenutvikling"*
- d) *"Tilstrekkelig strategisk handlingsrom og autonomi, samt vilje til prioritering, ledelse og styring"*
- e) *"Nødvendig fysisk infrastruktur"*
- f) *"Godt arbeidsmiljø og en profesjonell organisasjon"*
- g) *"Gode samarbeidsrelasjoner med andre utdannings-/FoU-institusjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt, samt med arbeidslivet"*

Ved UIS foretas det jevnlig en risikovurdering rundt disse kritiske suksessfaktorene som et ledd i den helhetlige risikostyringen og i denne masteroppgaven er fokus rettet spesielt mot punktene c) og f) med tanke på å besvare problemstillingen.

## 2.2 Driftsrelaterte målsettinger

Ifølge Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er en målrettet og effektiv drift en betingelse for at virksomheten skal nå de mål som er satt og det er ledelsens ansvar for at virksomheten gjennomgår følgende prosesser:

- a) Gjennomføre prosesser i samsvar med vedtak fra Stortinget og føringer fra departementet for fastsatte mål og prioriteringsområder.
- b) Virksomheten må utarbeide mål og resultatkrav med minimums horisont på 1 år
- c) Planlegging, gjennomføring og oppfølging samt regnskaps og resultatrapportering.
- d) Klar definisjon av myndighet og ansvar. Utarbeidelse av instruks for eget ansvarsområde samt klare retningslinjer for ansvarsforholdet mellom virksomhetslederen og ledelsen.
- e) Ansvar for etablering av internkontroll.

Ved UIS er det utarbeidet driftsrelaterte målsettinger for følgende områder.

- Utdanning og læringsmiljø
- Forskning og innovasjon
- Formidling og samfunnskontakt
- Organisasjon og ressurser
- Museumsvirksomhet

Sentral enhet for lønn inngår under de driftsrelaterte målsettingene for organisasjon og ressurser og utgjør en støttefunksjon for at UIS skal nå sine strategiske mål innenfor utdanning.

## 2.3 Rapporteringsrelaterte målsettinger

Pålitelig rapportering til både interne og eksterne parter, skal sørge for at informasjonen som formidles er *korrekt* og kommer til *rett tid*. Dette gjelder både den informasjon som danner grunnlag for internstyring og den informasjon som formidles eksternt både til overordnet departement og til publikum.

En av internkontrollfunksjonens viktigste oppgaver er at det utarbeides interne rapporteringsrutiner for de ulike nivåene og enhetene. I tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet er det satt krav til ekstern rapportering i form av årsrapport og andre løpende rapporteringer og med hjemmel i lov følger det også krav om regnskapsrapportering for statlige virksomheter. Gjennom internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn kontrolleres bilag for korrekt kontering i



form av konto, budsjettenhet og prosjektklasse for tilhørende kostnadsbelastning. Hvis feil i kontering ikke oppdages vil dette på sikt gi feilaktige regnskapsrapporter og utgjøre en risiko for at de rapporteringsrelaterte målsettinger ikke blir nådd. Spesielt kritisk er dette med tanke på at regnskapsrapportering til overordnede departementer og myndigheter danner deler av grunnlaget for viktige beslutninger og politiske utforminger.

## 2.4 Etterlevelsesrelaterte målsettinger

DFØ gir føringer for hvordan statlige virksomheter skal organiseres slik at de følger lover og regler og har sitt utspring i de etterlevelsesrelaterte målsettinger på Coso kuben.

Blant lovene som omfatter statlige virksomheter er offentlighetsloven, forvaltningsloven, arbeidsmiljøloven og lov om offentlige anskaffelser. For at en organisasjon skal kunne nå de etterlevelsesrelaterte målsettingene anbefaler DFØ at det ansettes personer med den nødvendige kompetansen.

Ved HR avdelingen er det ansatt en jurist som bistår i juridiske spørsmål og som utarbeider retningslinjer og rutiner slik at de ansatte skal etterleve lovverket.

Ved enhet for anskaffelser og ved enhet for studentservice er det også ansatt jurister som skal ivareta at lover blir fulgt.

Som et videre ledd i UIS sitt arbeid for etterlevelse er det på intranettsidene utformet et oppslagsverk som kalles Compendia. Dette oppslagsverket er delt opp i følgende områder: Medarbeiderhåndbok, lederhåndbok, HMS håndbok, økonomihåndbok og prosjekthåndbok.

Økonomihåndboken gir en detaljert oversikt over de prosesser og rutiner som er implementert ved Universitetet for å sikre en helhetlig økonomiforvaltning som er i samsvar med lovverket.

Under denne seksjonen inngår også rutiner, lover og regler for lønnsrelaterte saker som de ansatte har ansvar for å gjøre seg kjent med. Lønnsenheten oppdaterer jevnlig oppslagsverket ved endring i skjemaer, regelverk og rutiner og dette utføres som et ledd i internkontrollrutinene.

Et av målene til Universitetet i Stavanger er å levere undervisningstjenester av høy kvalitet.

Fellesskapets midler og ekstern finansiering gjør det mulig å kunne tilby disse tjenestene. For at undervisningstjenestene skal være av høy kvalitet må god internkontroll og styring av de ulike prosessene være tilstede. Fokus på etterlevelsesrelaterte målsettinger bidrar til at korrekte beslutninger fattes og at utbetalinger er i samsvar med gjeldene lover og effektueres til rett tid. En effektiv helhetlig risikostyring danner med andre ord fundamentet for at Universitetet i Stavanger kan oppfylle det statsoppdraget det er gitt i fra kunnskapsdepartementet.

Gjennom et overordnet økonomiregelverk for staten har finansdepartementet gitt felles bestemmelser for økonomistyringen i departementene og underliggende virksomheter, herunder universiteter og høyskoler. I følge DFØ består økonomiregelverket av et Reglement med tilhørende bestemmelser og rundskriv. Formålet med felles administrative regelverket er å sikre at:

- Statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger.
- Fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- Statlige midler brukes effektivt
- Statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte

Reglement for økonomistyring i staten inneholder hovedreglene. Gjennom bestemmelser og rundskriv fra finansdepartementet gis det presiseringer og utdypende bestemmelser knyttet til bevilgningsreglementet og reglement for økonomistyring i staten. Ved UIS er det utarbeidet et internt regelverk for økonomiforvaltningen gjennom dokumentet "*Hovedregler for økonomiforvaltningen ved UIS*".

Nedenfor vil jeg gjennomgå følgende relevante paragrafer fra Reglement for økonomistyring i staten, som danner føringer for de internkontrollrutine som praktiseres ved sentral enhet for lønn.

Reglementet har som formål å sikre at:

#### *§ 1-Formål*

- a) *Statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger.*
- c) *Fastsatte mål og resultatkrav oppnås.*
- d) *Statlige midler brukes effektivt.*
- e) *Statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte.*

(Finansdepartementet, 2013)

§1 er utformet med tanke på de driftsrelaterte-, rapporteringsrelaterte og etterlevelsesrelaterte målsettingene på Coso kuben.

Spesielt vil jeg fremheve §14 under dette reglementet hvor det settes krav til at alle offentlige virksomheter skal ha et internkontrollsystem som tilfredsstiller følgende områder:

### § 14 Intern kontroll

Alle virksomheter skal etablere systemer og rutiner som har innebygd intern kontroll for å sikre at:

- a) ikke overskride beløpsmessige rammer og at forutsatte inntekter kommer inn
- b) måloppnåelse og resultater står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultatkrav, og at eventuelle vesentlige avvik forebygges, avdekkes og korrigeres i nødvendig utstrekning
- c) ressursbruken er effektiv
- d) regnskap og informasjon om resultater er pålitelig og nøyaktig
- e) virksomhetens verdier, herunder fast eiendom, materiell, utstyr, verdipapirer og andre økonomiske verdier, forvaltes på en forsvarlig måte

(Finansdepartementet, 2013)

§ 14 Internkontroll i Reglement for økonomistyring i staten har sitt utspring ifra Coso kubens kontrollaktiviteter. Gode internkontrollrutiner er et viktig verktøy i å identifisere og håndtere risikoer som kan hindre at strategiske målsettinger blir nådd.

Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ) har gitt følgende definisjon på begrepet internkontroll. "Internkontroll er en prosess, gjennomført av foretakets styre, ledelse og ansatte som er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende områder"

- Målrettet og effektiv drift
- Pålitelig rapportering
- Overholdelse av lover og regler

## 2.5 Internt miljø

I følge (Øvsthus, 2005) skapes det interne miljø gjennom organisasjonskulturen. Det interne miljø gjenspeiler ofte de ansattes holdninger til risiko, organisasjonens filosofi for risikostyring og danner selve grunnlaget for helhetlige risikostyringen. Organisasjonskulturen står sentralt med de etiske verdier, retningslinjer og kompetanse en organisasjon består av. Styrets rolle er å legge til rette for en effektiv og god organisasjonskultur og en velutviklet filosofi. Styret skal gjennom sitt arbeide gjenspeile de etiske holdningene en organisasjon står for og kommunisere dette på en effektiv måte til de ansatte. Gode etiske verdier kan bidra til å styrke omdømmet til en organisasjon. Fokus på kompetansebygging og fordeling av ansvar er også faktorer som påvirker det interne miljø. Det finnes mange definisjoner rundt begrepet kultur.

I følge (Schein, Arnulf, & Brun, 1987) defineres kultur som: "*Et mønster av grunnleggende antakelser-skapt, oppdaget, eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon-som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*". Forfatterne hevder at ved å analysere en organisasjon danner man seg en forståelse av årsakene til hvorfor en organisasjon agerer på den måten den gjør. Gjennom en forståelse av begrepet organisasjonskultur kan man med andre ord oppnå en innsikt i "*... de uforståelige og tilsynelatende irrasjonelle tingene som foregår i menneskelige systemer.*"(Schein et al., 1987). Vi ser at den hermeneutiske spiral kommer til syne gjennom argumentasjonen rundt en forforståelse av selve begrepet. Ved UIS er det utarbeidet flere tiltak som skal formidle Universitetets etiske verdier, strategiske mål og visjon. Under introduksjonskurset for nyansatte presenterer Universitetsdirektøren temaene visjon og strategi. I tillegg skal den nyansatte sammen med sin nærmeste leder gjennomgå UIS sin strategi og enhetens handlingsplan. På denne måten sørger Universitet for en organisatorisk forankring av visjon, verdigrunnlag og målsettinger.

## 2.6 Etablering av målsettinger:

Målsettinger må etableres før ledelsen kan identifisere potensielle risikoer som kan hindre dem i å nå deres mål. Strategiske målsettinger blir utformet på ledelsesnivå og danner grunnlaget for etablering av mål innenfor driftsrelaterte, rapporteringsrelaterte og etterlevelselsrelaterte områder. Den helhelhetlige risikostyringen skal deretter implementeres med hensyn til å identifisere og håndtere risikoer som kan true de etablerte målsettingene.

I "*strategidokument 2013-2020*" fremgår det at organisasjonen skal "*utfordre det velkjente og utforske det ukjente*" og gjennom sin utviklings ide være nyskapende og innovative. For å nå de strategiske mål som er satt i dokument er det utarbeidet følgende planer som inngår under driftsrelaterte målsettinger:

- Tverrgående handlingsplan for Universitet i Stavanger 2013-2017
- Skjema for risikovurdering av Strategi for UIS 2013-2020
- Bemanningsplaner
- Fakultetenes og museets strategi- og handlingsplaner 2014-2017
- Handlingsplan for samarbeid med arbeidslivet 2012-2014
- Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse 2011-2014

- IKT sikkerhetspolicy
- IT-Strategi for UIS
- Handlingsplan for studenter med nedsatt funksjonsevne 2012-2016
- Forskningsstrategiske plan 2011-2014 for Arkeologisk museum

Ved UIS foretas det en årlig risikovurdering ved fakultetene med hensyn til målene som er nedfelt i planene.

## 2.7 Identifisering av hendelser

*"En hendelse er en episode eller begivenhet med utspring i interne eller eksterne kilder som påvirker implementeringen av strategi eller måloppnåelsen. Hendelser kan ha positive eller negative konsekvenser, eller begge."* (Øvsthus, 2005). En positiv hendelse skal ifølge Coso rammeverket kanaliseres tilbake ledelsen og behandles som en mulighet. Vi kan rangere hendelser fra helt kjente til helt ukjente og man har ikke komplett informasjon rundt når en hendelse vil inntreffe og mulig konsekvens av dette, noe som uttrykkes i usikkerhet.

Identifisering av hendelser står sentralt i masteroppgaven gjennom implementering av et rapporteringssystem for loggføring av feil. I tillegg er det gjennomført spørreundersøkelser og intervjuer med tanke på å kartlegge de bakenforliggende årsakene til at uønskede hendelser oppstår.

Nedenfor har jeg listet opp ulike eksterne faktorer og relaterte hendelser knyttet til disse.

### 2.7.1 Økonomiske

Dette er hendelser av økonomisk art som innebærer risiko for at organisasjonens målsettinger ikke blir nådd.

Styret ved UIS vedtok i 2013, som et ledd i å nå de strategiske mål og planer innenfor de økonomiske rammebetingelsene som er gitt, å innføre prosjektet balansert omstilling for utvikling (Bofu). På grunn av reduserte bevilgninger måtte UIS innføre tiltak for å redusere antall årverk gjennom frivillige sluttordningspakker som den ansatte kan søke om i en treårs periode gjeldende fra 2014. På denne måten kan organisasjonen frigjøre midler slik at ressurser kan allokere til satsingsområdene. Konsekvensen av dette er at utvalgte studier er nedlagt. Ved Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring var det i en periode ansettelsesstopp på grunn av Bofu prosjektet.

### 2.7.2 Naturlige/miljømessige:

Naturlige/ miljømessige hendelser kan inntreffe på en slik måte at en organisasjon ikke når sine fastsatte målsettinger. Eksempler på dette er naturkatastrofer, brann eller uvær som medfører skade på produksjonsanlegg, naturressurser eller mennesker.

### 2.7.3 Politiske

Politiske hendelser kan ha stor innvirkning på organisasjonens målsettinger. Eksempler på politiske påvirkningsfaktorer kan være et regjeringsskifte eller nye lover. Regjeringens plan og gjennomføring av avbyråkratisering og effektivisering i statlige virksomheter har hatt en positiv effekt for UIS. Identifisering og eliminering av tidstyver er blant noen av tiltakene den nye regjeringen har innført. For lønnsenheten merkes dette i form av overgangen til elektronisk reiseregning. Fra 1. Juli 2014 ble kravet om originalkvitteringer opphevet i forbindelse med reiseregninger. Kopi av kvitteringer kan nå sendes sammen med reiseregningen i elektronisk format. I følge Norsk Regnskapsstiftelse føres det omtrent 16 millioner reiseregninger og utlegg hvert år og tidsbesparelsen er estimert til rundt 1500 årsverk ved overgang til elektronisk behandling av reiseregninger. (Visma, 2015)

### 2.7.4 Sosiale:

Sosiale hendelser kan medføre endring i folks vaner og preferanser, demografi, familiestruktur og karriereprioriteringer. Rogaland har vært sterkt påvirket av oljeindustriens nærvær. Spesielt ved teknisk/naturvitenskapelig fakultet opplevde de prosessen rundt anskaffelse av faglig kvalifisert arbeidskraft som en utfordring. Det høye lønnsnivået i oljesektoren og i det private næringsliv var en medvirkende årsak til dette. Denne trenden har imidlertid snudd etter at prisen for råolje har holdt seg lav i over et år. UIS har aldri før opplevd så store søkertall på sine utlyste stillinger. Dette innbefatter også økonomisk/administrative stillinger.

### 2.7.5 Teknologiske:

Hendelser knyttet til teknologi forbindes ofte med økt effektivitet og kostnadsbesparelser. Eksempler på dette kan være nye former for e- handelsløsninger og kommunikasjon, noe som kan resultere i utvidet markedsadgang og effektiv kommunikasjon mellom kjøper og tilbyder. Dette kan i sin tur medføre reduserte kostnader i form av reisevirksomhet. Elektroniske reiseregninger er allerede nevnt. I tillegg jobber Direktoratet for økonomistyring med utviklingen

av en applikasjon som gjør det mulig å logge seg på Sap portalen og registrere reiseregning og føre timer gjennom mobiltelefon.

De mest vanlige interne faktorer og relaterte hendelser knyttet til disse er:

#### 2.7.6 Infrastruktur:

Økte investeringer i infrastruktur i en organisasjon kan medføre økt tilfredshet blant de ansatte og deres kunder. Eksempler på dette er kontorlokaler, kantiner og IKT utstyr.

Ved avdeling for økonomi,- og virksomhetsstyring har alle de ansatte fått installert to PC-skjermer. Flere har meldt tilbake om økt effektivitet på grunn av dette tiltaket. Ved UIS anvendes lønns,-og personalsystemet SAP (Systems, Applications and Products in data processing). Direktoratet for økonomistyring har skreddersydd modulen SAP HR for norske statlige virksomheter og er tilpasset Statens Personalhåndbok, statens avtaleverk inn forbi lønns og personalområdet og økonomireglementet.

Gjennom lønns- og personalsystemet SAP, via DFØ, utbetales hoved lønn og reiseregninger. DFØ har ansvar for vedlikehold av systemet og i de senere år implementert vesentlige systemforbedringer

#### 2.7.7 Medarbeidere:

Medarbeidere er ofte involverte i hendelser som kan ha innvirkning på de fastlagte målene. Eksempler på dette er arbeidsulykker, misligheter og bortfall av arbeidskraft som i neste omgang kan medføre risiko for omdømme, økonomisk tap og driftsstans.

#### 2.7.8 Prosess:

Bakenforliggende prosesser kan lede til uønskede hendelser. Hendelse kan her relateres til for eksempel endringer i rutiner uten at rutinebeskrivelsene blir oppdaterte. Gjennom spørreundersøkelsen fremkom det at ansatte har opplevd at nye rutiner er innført uten at disse ble oppdaterte i oppslagsverket Compendia.

#### 2.7.9 Teknologi:

En hendelse knyttet til begrepet teknologi kan ha kritiske konsekvenser for hvordan en organisasjon kan bli eksponert for risiko. Et eksempel på dette kan være svikt i IT systemet som medfører nede tid og tap av salg og fare for misligheter. Ved UIS inntreffer det en sjelden gang at IT systemet er nede. I tillegg har det oppstått episoder hvor lønns og personalsystemet SAP har vært ute av drift i opptil flere dager med påfølgende konsekvenser for de ansatte.

## 2.8 Teknikker for identifisering av hendelser

I følge (Øvsthus, 2005) kan følgende teknikker benyttes for identifisering av hendelser:

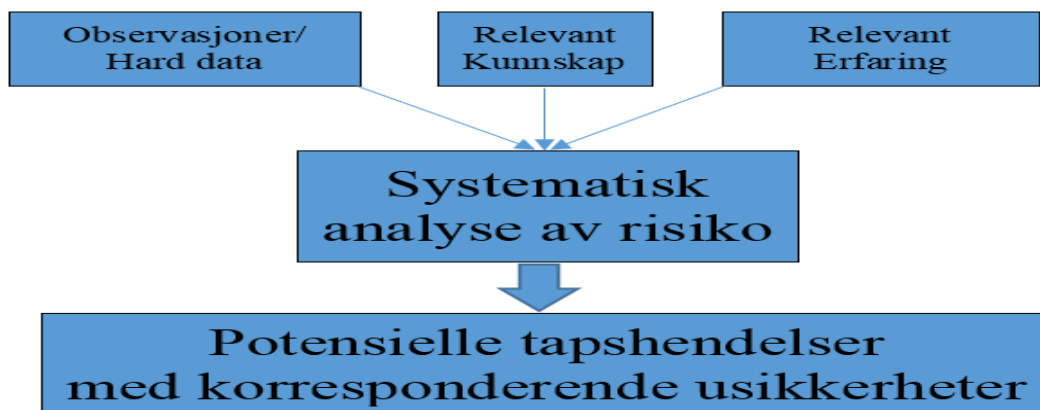
- **Sjekklistor**
- **Intern analyse**
- **Varsellamper ved endrede verdier eller brutte terskelverdier**
- **Workshop med fasilitator og intervjuer**
- **Prosessanalyse**
- **Ledende hendelsesindikatorer**
- **Metodikk for data om hendelser som har medført tap.**

For denne masteroppgaven har jeg utviklet en metodikk for tapshendelser gjennom det omtalte rapporteringssystemet.

## 2.9 Risikovurdering

En risikovurdering foretas med hensyn til å kartlegge hvilke konsekvenser en hendelse vil ha for de vedtatte målsettingene. Med bakgrunn i målsettingene må det foretas en vurdering av hvilke områder og prosesser som må prioriteres gjennom risikovurderinger som er en del av internkontroll rutine. I risikovurderingen skal det også foretas en separat analyse av iboende risiko og evt. gjenværende risiko etter at nødvendig tiltak er innført. Risiko estimeres gjennom sannsynlighet og konsekvens. I følge (Andersen, 2012) bør en risikovurdering foretas med tanke på all tilgjengelig kunnskap. Følgende modell er gjengitt i fra hans forelesning i faget styring av operasjonell risiko (MOS140).

FIGUR 3 MODELL FOR VURDERING AV RISIKO



Modellen skiller seg ut i fra datadrevne "objektive" sannsynlighets modeller da den i tillegg til interne og eksterne data har et sterkt innslag av subjektivitet. Relevant kunnskap og relevant



erfaring er parametere som legges til i beregningen av sannsynligheter som uttrykkes i form av usikkerhet og konsekvens. Gjennom innhenting av data er denne modellen anvendt. Som forsker var det viktig å innhente så mye informasjon som mulig rundt de tema som skulle belyses. På bakgrunn av relevant erfaring, kunnskap og observasjoner /hard data ble det utført en systematisk analyse med tanke på å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet. Uønskede hendelser ble kategorisert i form av potensiell konsekvens rangert fra lav, middels til høy. En sannsynlighetsberegning, uttrykt i form av usikkerhet, ble ikke utført da det ikke anses å være relevant for oppgaven.

Ved UIS gjennomføres det årlig risikovurdering på 5 følgende nivåer.

- 1) Risikovurdering av overordnet strategi
- 2) Risikovurdering av de ulike enhetene og fakultetene
- 3) Risikovurdering av prosessen for Rapport og planer
- 4) Risikovurdering av helse, miljø og sikkerhet
- 5) Risikovurdering av kriseberedskap

For Universitetet er det utarbeidet et dokument for strategiprosess for årene 2013-2020 med tilhørende risikovurdering som fortløpende oppdateres ved behov.

Ved arkeologisk museum, humanistiske fakultet, samfunnsvitenskapelige fakultet og teknisk-naturvitenskapelig fakultet utarbeides det 4 årlige separate handlingsplaner. De nåværende handlingsplanene strekker seg fra 2014 til 2017 og her er de ulike fakultetenes visjon, misjon, verdigrunnlag mål og strategiske føringer nedfelt. I forbindelse med disse handlingsplanene foretas det risikovurdering av strategi og målsettinger. I utgangspunktet gjennomføres det en risikovurdering for en 4 års periode, men ved endret trusselbilde kan vurderingen utføres etter behov. Risikovurderingen som foretas ved de ulike fakultetene gjennomføres ved bruk av risikomatriser hvor man skal:

- Identifisere risiko (trusselbilde). Her beskrives trusselbildet. Mulige uønskede hendelser som medfører at fastsatte mål ikke oppnås skal noteres ned.
- Utføre en sannsynlighetsgradering fra lite sannsynlig, sannsynlig til meget sannsynlig (L, M, S)
- Utføre en gradering av konsekvens. Her skal det krysses av for enten lite farlig, farlig eller svært kritisk (L, M, S)
- Ta standpunkt til akseptabelt risikonivå. I dette feltet skal den ansatte utdype noe om hvilket risikonivå som er akseptabelt.

- Ta standpunkt til foreliggende risiko. Man foretar skalering av risikoen ut ifra sannsynlighet og konsekvens. For eksempel LM (L-sannsynlighet og M-konsekvens)
- Ta standpunkt til tiltak. Hvis risikoen er større eller lik det akseptable nivå, for eksempel SL er større enn ML, skal tiltak for reduksjon i risiko iverksettes.

Risikovurderingen ved UIS er en av flere viktige prosesser som inngår i internkontrollsystemet som er lovfestet i § 14, internkontroll, under Reglement for økonomistyring i staten.

## 2.10 Risikohåndtering:

Når identifisering av hendelser og risikovurdering er utført må det tas valg med hensyn til hvilke tiltak som skal innføres mot potensielle risikoer som kan true de vedtatte målsettingene. Om risikoen befinner seg utenfor risikotoleranseområdet er det 4 ulike måter å håndtere dette på:

Å Unngå: Ved å unngå stanser man de aktivitetene som innebærer risiko av en gitt størrelsesorden med hensyn til sannsynlighet og konsekvens. I praksis betyr dette at man for eksempel stanser produksjonen av en vare eller en tjeneste, trekker seg ut at et gitt geografisk område eller i verste fall legger ned virksomheten. For sentral enhet for lønn er ikke denne typen problematikk relevant.

Å redusere: I disse tilfellene innfører man tiltak for å redusere enten sannsynlighet eller konsekvens eller begge deler. Den gjenværende iboende risikoen må deretter vurderes isolert sett.

Å dele: Ved å dele risiko redusere man både sannsynlighet og konsekvens gjennom for eksempel følgende tiltak:

- Forsikring
- Utfasing av aktiviteter
- Strategiske transaksjoner

UIS er delservice kunde hos DFØ og dette innebærer at deler av lønnsarbeidet er utkontraktet. Gjennom å bli fullservice kunder kunne man utkontraktet all lønnsarbeid som foregår ved UIS og dermed overdratt risikoen til DFØ. Til nå har dette ikke vært aktuelt.

Å akseptere: I dette tilfellet vil ingen tiltak bli gjennomført basert på estimerer rundt sannsynlighet og konsekvens. Feil som kan aksepteres er typisk av triviell art og oppstår i form av høy

sannsynlighet med korresponderende lav konsekvens. Kostnadene ved å implementere tiltak mot disse hendelsene vil vanligvis overstige nytten.

## 2.11 Kontrollaktiviteter

I følge (Øvsthus, 2005) består kontrollaktiviteter av etablerte rutiner og retningslinjer som sikrer at organisasjonens valgte risikostyringsplan blir gjennomført. Kontrollaktiviteter foregår på alle nivå i en organisasjon og kan klassifiseres på grunnlag av driftsrelaterte,-strategiske, etterlevelsesrelaterte og rapporteringsrelaterte mål. Det er en klar sammenheng mellom kontrollaktiviteter, målsettinger og risikohåndtering. Etter at ledelsen har utarbeidet målsettinger implementeres det retningslinjer og rutiner for å håndtere potensielle risikoer. Kontrollaktiviteter består i å påse at retningslinjer og rutiner etterleves.

I følge prosessbeskrivelsen for internrevisjon ifra DFØ skal Universiteter og høyskoler ha et system for interkontroll. Hensikten med systemet er å sikre løpende forbedringer, korrekt dokumentasjon av arbeidet som utføres og avdekke områder med sviktende kvalitet. Kravet til internkontroll og revisjon er også nedfelt i økonomiregelverket gjennom § 14.

Ved UIS utføres det 2 årlige internrevisjoner ved avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring. Nedenfor er følgende modell fra DFØ gjengitt og kan brukes som en illustrasjon på hvordan roller og ansvar for internkontrollarbeidet er organisert ved sentral enhet for lønn ved UIS.

**FIGUR 4 PROSESS FOR INTERNKONTROLLRUTINER MED FOKUS PÅ IBOENDE OG GJENVÆRENDE RISIKO**



De ansatte ved lønnsenheten er definerte som førstelinjekontrollere. Disse har et løpende ansvar for at de implementerte internkontroll rutinene følges gjennom de daglige arbeidsoppgaver. Det er på dette nivået analysen er utført med tanke på om de allerede implementerte tiltak i internkontrollrutinene er av en slik art at de medfører organisatorisk læring.

Andrelinjekontrollere består av kontrollere som legger til rette og følger opp rutinene for blant annet internkontrollarbeidet til sentral enhet for lønn. Controllerne utfører analyser av risiko og oppnådde resultater og kvalitetssikrer at rutiner, lover og regler blir etterlevd. Tredjelinjekontrollere er en uavhengig part som gjennomgår deler av eller hele interkontrollsystemet. UIS har i samarbeid med UIO og UIA foretatt årlige internrevisjoner ved de respektive universitetene. I tillegg utfører riksrevisjonen en årlig kontroll ved UIS.

## **2.12 Informasjon og kommunikasjon:**

En effektiv informasjonsflyt er en integrert del av det helhetlige risikostyrings rammeverket til COSO. Informasjon kan formidles gjennom oppslagsverk på intranett, håndbøker, retningslinjer, notater og e-post. Ledelsen har et ansvar for å kommunisere på en målrettet og effektiv måte til deres ansatte hva det forventes av dem i forhold til adferd og ansvar. Medarbeiderne skal gjennom den interne kommunikasjonen få et bevisst ansvarsforhold til det helhetlige risikostyringsarbeidet som utføres på alle nivå i organisasjonen. Ledelsen har ansvar for at det utvikles et felles risikospråk og at de ansatte har en forståelse for organisasjonens risikotoleranse og risikoappetitt. I følge (Andersen, Næss, & Tungland, 2010) er god kommunikasjon er forutsetning for at organisatorisk læring av feil skal finne sted. De ansatte må, gjennom målrettet informasjon, få innføring i hva som defineres som uønskede hendelser og hvordan man skal agere ved slike situasjoner.

## **2.13 Oppfølging:**

Det skal være en løpende evaluering og justering av internkontrollrutiner. Dette er en prosess som utføres på leder nivå eller via en ekstern ressurs, eller i samarbeid med hverandre. I denne evalueringsprosessen skal det kartlegges om de ulike risikostyringsprosessene etterleves og fungerer på en hensiktsmessig måte. Oppfølging foregår på to måter. Enten via løpende oppfølging gjennom ansatte i organisasjonen eller gjennom frittstående evalueringer. Som nevnt har UIS i samarbeid med Universitetet i Agder og Universitetet i Oslo utført årlige internrevisjoner hos hverandre med fokus på internkontrollsystemer. I tillegg har Universitetet

i Stavanger årlig besøk av riksrevisjonen som blant annet ser på den helhetlige risikostyringsprosessen. Sentralenhet ved lønn har til nå ikke fått merknader i fra riksrevisjonen, noe som indikerer på at internkontrollrutinene ved enheten er god. Denne masteroppgaven kan sees på som et ytterligere tiltak i evalueringen av internkontrollrutinene ved UIS. Selv om lønnsenheten unngår merknader er ikke dette ensbetydende med at det ikke finnes forbedringspotensialet.

## 2.14 Organisasjonsteori

### 2.14.1 Organisasjonskultur og organisatorisk læring

For å besvare forskningsspørsmålet "*Hvilke risikoreducerende tiltak kan implementeres i internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn med tanke på organisatorisk læring?*" har jeg også anvendt organisasjonsteori. Ifølge (Wadel, 2002) oppstår læring i organisasjoner på mange ulike måter. Eksempler på dette er enkeltstående læringsforhold, i team, i praksisfelleskap og gjennom subkulturer. Det betinges at det må eksistere en organisasjonskultur hvor læring verdsettes for at en organisasjon skal kunne absorbere læring. Når en ønsket organisasjonskultur for læring er til stede vil organisatorisk læring oppstå i mange ulike varianter: "*I en slik lærende organisasjonskultur vil det forefinnes et mangfold av kulturelle oppskrifter for læring. Disse oppskriftene vil ha å gjøre med hvem som bør lære, hva som bør læres, hvorfor ting bør læres og hvordan ting bør læres*" (Wadel, 2002). I følge forfatteren vil det i lærende organisasjoner være en sterk grad av sammenheng mellom de kulturelle oppskriftene for læring og det samhandlingsmønsteret som tar form i forhold til læring. Forfatteren har fremstilt dette gjennom følgende modell:

**FIGUR 5 SAMMENHENGEN MELLOM SAMHANDLING, LÆRING OG OPPSKRIFTER I EN ORGANISASJON**



"Studiet av lærende organisasjoner vil i høy grad dreie seg om å gripe tak i de prosesser hvorved ulike typer oppskrifter med hensyn til læring blir realisert i samhandling med hensyn til læring" (Wadel, 2002). Modellen illustrerer en kontinuerlig prosess hvor oppskrifter er med på å forme samhandling i form av læring og at denne samhandlingen i neste omgang er med på å forme oppskrifter for læring. Vi ser igjen at den hermeneutiske spiral glimter med sitt nærvær. Modellen går i en sirkel hvor stadig nye nivåer av oppskrifter dannes på grunnlag av forforståelse gjennom kontekst og helhet. I følge (Wadel, 2002) er mellommenneskelig læring basert på samhandling. Den vanlige forståelsen av dette begrepet er at samhandling er et produkt av individuelle handlinger.

Handling → samhandling ← handling

En mer relasjonell tenkemåte er at individuelle handlinger er avledet av samhandling.

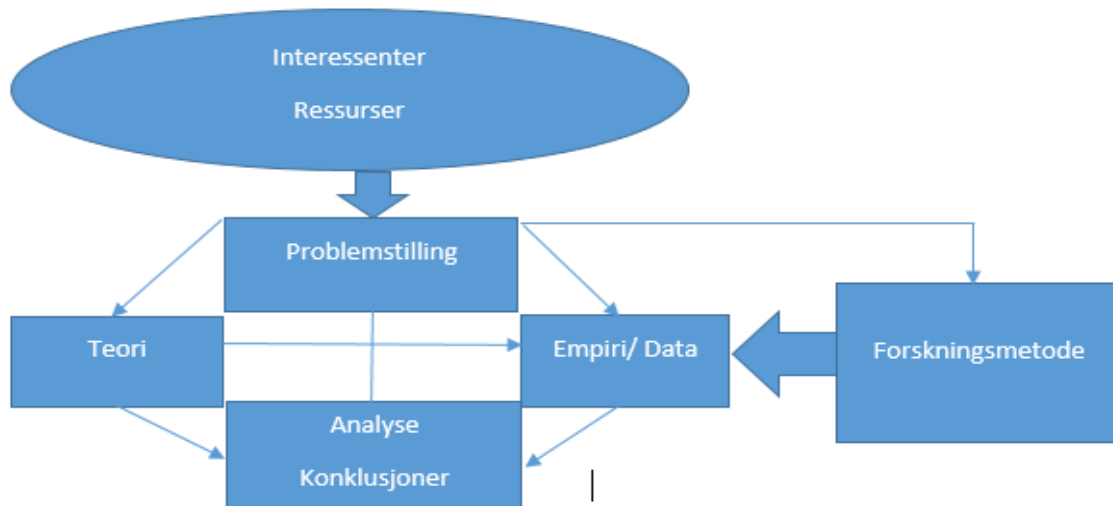
Handling ← samhandling → handling

Tanken bak denne fremstillingen er at individuelle handlinger ikke ville vært de samme uten samhandling. Gjennom intervjuer kartla jeg hvordan de ansatte opplevde opplæringsprosessen ved UIS. Dataene fra intervjuene bekrefter at det finnes ulike "oppskrifter" i form av opplæringsprosedyrer ved de ulike fakultetene. Flere av informantene opplevde god støtte fra sine kollegaer gjennom samhandling og fikk servert "oppskrifter" for prosedyrer og rutiner i lønnsrelatert arbeid. Dette er et eksempel på at samhandling skaper handlinger. Samtidig viser rapporteringssystemet for feil at det finnes mange ulike måter å håndtere et lønnsbilag på. En del av analysen gikk ut på å avdekke om det ble brukt direkte feil oppskrifter i opplæringsfasen ved fakultetene da enkelte ansatte var overrepresenterte i rapporteringssystemet. I følge (Klev & Levin, 2009) er forutsetningen for organisatorisk læring at de ansatte må være motiverte og dermed mottakelige for å lære. De ansatte må være villige til å endre sine oppfatninger og måter arbeid utføres på. Ved ulik praksis i opplæring av nyansatte og i kombinasjon med utvikling av egne "oppskrifter" for rutiner og fremgangsmåter i lønnsrelaterte saker kan uønskede hendelser oppstå. Gjennom intervjuene fremgikk det at alle informantene var motiverte for å tilegne seg ny kunnskap inn forbi lønnsområdet og dette er et viktig fundament for de foreslåtte tiltakene i kapittel 6.

### 3 Metode

Nedenfor har jeg gjengitt en modell av (Busch, 2013) som viser sammenhengen mellom valg av forskningsmetode og de øvrige hoveddelene i en masteroppgave:

FIGUR 6 OPPBYGGINGEN AV EN VITENSKAPELIG ARTIKKEL



Øverst i modellen er interessenter /ressurser. Dette feltet henviser til den eller de som har interesse i å forske på en gitt problemstilling. Som ansatt ved lønnsenheten og som mastergradsstudent har jeg en dobbeltrolle i form av å være forsker og interessent.

Ut ifra modellen fremgår det at problemstillingen og derav forskningsspørsmålet danner grunnlaget for valg av de øvrige hoveddelene som et forskningsprosjekt vanligvis består av. Gjennom problemstillingen skal man finne frem til beste forskningsmetode for å besvare spørsmålene problemstillingen reiser. Valg av forskningsmetode vil ha direkte innvirkning på empiri/ datainnsamling. Analysen og konklusjonen dannes på grunnlag av valgt teori, empiri/data og problemstilling. I følge forfatteren er valg av forskningsmetode av grunnleggende betydning for hvordan vi velger å løse problemstillingen i et forskningsprosjekt.

### 3.1 Design

Det er en rekke prinsipielle spørsmål som må avklares ved valg av metode og man kan dele disse inn i:

- Valg mellom ekstensiv eller intensiv design
- Valg mellom kvalitative og kvantitative metoder
- Valg av tidsperspektiv
- Valg av hoved design

Et ekstensivt design kjennetegnes ved at problemstillingen er mindre kompleks og at man innhenter data fra mange kilder gjennom enkle intervjuer og spørreundersøkelser.

Ved et intensivt design er problemstillingen mer kompleks og det er mange variabler involvert som innhentes gjennom lengre intervjuer, større spørreundersøkelse og andre former for innhenting av data.

I følge (Busch, 2013) vil faktorer som et fortolkningsbasert ståsted og en induktiv metode være elementer som heller mot valget av et intensivt design mens en kombinasjon av et positivistisk ståsted og en deduktiv metode være faktorer som taler for et ekstensivt design. Forskningsarbeidet har blitt løst gjennom både et intensivt og ekstensivt design. I følge (Jacobsen, 2005) er det optimale designet nettopp denne kombinasjon som blir kalt design-triangulering. Gjennom intervjuer har jeg valgt et intensivt design, i form av kvalitativ metode, og fortolket dataene via et hermeneutisk fenomenologisk syn og kvantitativ metode er anvendt under innhentet data via spørreundersøkelse og et rapporteringssystem.

### 3.2 Fenomenologi

I følge (Postholm, 2005) har fenomenologi sitt opphav i Husserls (1859-1938) filosofiske verk som igjen var inspirert av Descartes. Husserls mening er at forskeren, gjennom et selvreflekterende jeg, skulle oppnå kunnskap gjennom studier av personers erfaringer. Et nøkkelbegrep i Husserls filosofi er uttrykket intensjonalitet som knyttes til bevisstheten. Det foregår en interaksjon mellom "selvet" og verden. Interaksjonen er med på å forme meninger og fortolkninger av verden. Et objekts virkelighet vil derfor alltid være knyttet sammen med bevisstheten til den personen som ser på objektet.



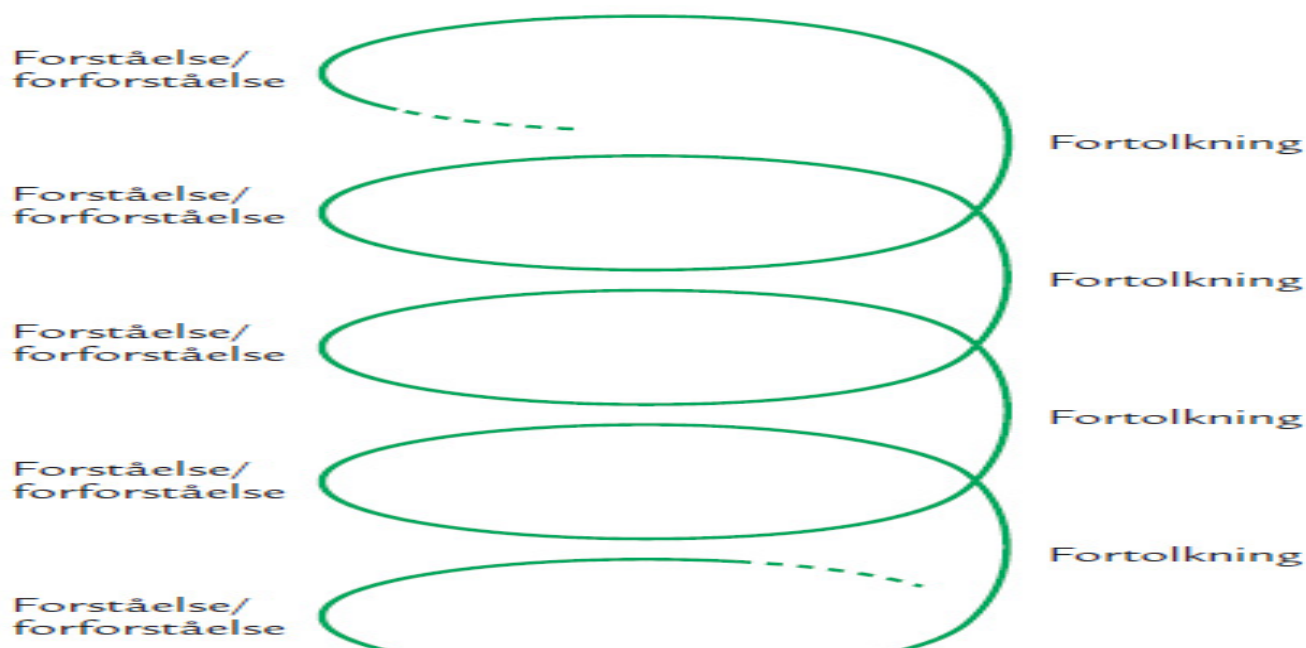
(Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009) poengterer at hoved fokuset i fenomenologien er å gi korrekte gjengivelser av menneskers erfaring og livsverden. Fenomenologi er læren om fenomener og formålet med en fenomenologisk tilnæringsmetode er at forskeren forsøker å sette seg inn i forskningsobjektets perspektiver og opplevelser rundt det tema som ønskes belyst. Samtidig skal forskeren legge til side sine egne fordommer og subjektive opplevelser. Spørsmålene som ble benyttet under intervjuene var utformet på en slik måte at de lot informantene beskrive sine opplevelser og oppfatninger av de ulike temaene. Spørsmålsformuleringene startet derfor ofte med innledningene "*hvordan oppleves ...*" og "*hvordan vil du beskrive ...*".

Når datainnsamlingen er utført skal man ifølge (Moustakas, 1994) utføre en såkalt fenomenologisk reduksjon i form av en analyse. Dette innebærer at man samler sammen all data som kan gi svar på forskningsspørsmålet og irrelevante svar strykes deretter vekk. De gjenværende og relevante svarene blir deretter plassert inn i tilhørende kategorier og tilslutt omgjort til en sammenhengende tekst. Teksten skal dermed utgjøre de opplevelser og erfaringer som informantene har formidlet gjennom intervjuene. Etter intervjuet innså jeg at noen av spørsmålene ikke hadde betydning for problemstillingen og disse ble dermed utelatt. I analysen har jeg formidlet informantenes svar i form av en oppsummerende tekst med påfølgende konklusjon.

### **3.3 Hermeneutikk**

Ordet hermeneutikk betyr ifølge (Krogh, 2014) å forklare, fortolke eller oversette. Schleiermacher (1774-1834), Dilthey (1833-1911), Heidegger (1889-1976) og Hans Georg Gadamer (1900- 2002) har vært dominerende skikkelser i utviklingen av hermeneutikken. Sentralt i hermeneutikken, i metaforisk forstand, står den hermeneutiske spiral.

FIGUR 7 DEN HERMENEUTISKE SPIRAL



Spiralen illustrerer sammenhengen mellom forforståelse og fortolkning. For å kunne fortolke noe må det ligge en forutsetning til grunn for dette i form av en forforståelse. Gjennom sirkelene beveger man seg mot en stadig større forståelse av et fenomen. Spiralen er i prinsippet infinitiv. Gadamer mener at en forståelse av en situasjon eller hvordan vi opplever verden rundt oss betinges av en forutgående forståelse som dannes gjennom livserfaring. Forforståelse oppleves i denne sammenhengen, ifølge Gadamer, som noe positivt. Terminologier, oppfatninger og personlige erfaringer er sentrale begreper i dannelsen av en forforståelse. I følge (Larsen, 2014) er det et gjensidig begrunnelses forhold mellom:

- Forståelsen av en del av et meningsfullt fenomen, og forståelsen av dets helhet
- Forståelsen av et meningsfullt fenomen, og forståelsen av dets kontekst
- Meningen til et meningsfullt fenomen og/i dets kontekst, og forforståelse av denne.

I min analyse har jeg benyttet en hermeneutisk fenomenologisk tilnæringsmåte av det innsamlede datamaterialet. Som ansatt ved lønnsenheten har jeg gjennom personlig erfaringer, opplevelser og terminologier dannet meg en forforståelse som gjør meg i stand til å kunne forstå de intervjuedes beskrivelser av ulike fenomener.

Jeg har i tillegg vært bevisst på å benytte det såkalte "*Common sense fortolkningsniveaue*" (Kruuse, 1989). Dette er en teknikk som går ut på å fortolke utover det den intervjuede selv mener om et fenomen og kan på norsk oversettes til sunnfornuft. I følge forfatteren kan "*Denne type fortolkninger kan inndrage en bredere forståelsesramme end den, respondenten anvender. Derved kan fortolkningen blive udvidet og beriget*".

I følge (Kruuse, 1989) har hermeneutikken vært gjenstand for kritikk. Det er ikke uvanlig at kvalitative intervjuer blir forkastet fordi de er subjektive og dermed avhengige av hvem som analyserer dem. Kruuse henviser til en undersøkelse utført av Philip F.D. Seitz hvor selv erfarne psykoanalytikere var uenige, i form av ulike fortolkninger, av samme case. En drøm kan for eksempel fortolkes ulikt ut ifra hvilken drømmeteorien man anvender.

### 3.4 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode benyttes i de tilfeller hvor man har en større mengde dataforekomster og hvor målet ikke er å gå i dybden. Dette er en metode hvor man søker å kvantifisere et fenomen og løsningen presenteres ofte gjennom et tall. Metoden følger en streng struktur i form av fastsatte variabler som legges til grunn forut for undersøkelsen. Gjennom opprettelse av et rapporteringssystem for feil og utsendte spørreundersøkelser har jeg anvendt kvantitativ metode for innhenting av data. Fra de innsamlede data har det blitt utført en kvantitativ innholdsanalyse som baseres på en systematisk og kvantitativ beskrivelse av data.

Fordelen med denne metoden er at den i stor grad er datadreven og dermed relativt enkel og lite ressurskrevende for forskeren. For et prosjekt med et stort data materialet hvor man søker etter spesifikke statistiske variabler som varians eller median er dette en godt egnet tilnæringsmåte.

Det har imidlertid blitt rettet kritikk mot metoden. Undersøkelsene utføres gjerne gjennom enkle spørreundersøkelser og kortere intervjuer og informasjonen som innhentes er som regel overflattisk. I tillegg går man ikke i dybden på tema da oppfølgingsspørsmål som regel ikke anvendes.

*"Endvidere kommer man let ut for, at det er metodene, der bestemmer, hvad der skal undersøges, og at måleenhederne ikke er dækkende"*(Kruuse, 1989). Forfatteren eksemplifiserer dette gjennom å påpeke at det ikke nytter å måle kvaliteten på lærere gjennom elevenes karakterer. Karakteren sier ikke noe om elevens innsats, studielengde eller lærerens "karaktergivingsregime".

#### 3.4.1 Kvalitativ metode:

I motsetning til kvantitativ metode, består utvalget av få data som derimot analyseres på et dypere nivå. Metoden kjennetegnes med få intervjuer som kan være lange og blir ofte brukt innenfor fagområdene antropologi, psykologi og sosiologi. I følge (Creswell & Magnan, 1997) er kvalitativ forskning en undersøkelse av menneskelige, og derav sosiale prosesser, i en na-

turlig setting slik som på arbeidsplassen eller i hjemmet. Som et ledd i datainnsamlingsprosessen ble det utført semistrukturerte intervjuer hvor formålet var å få en dypere innsikt i de tema som var relevante for å besvare forskningsspørsmålet. Fordelene med kvalitativ metode er at man tidlig i et forskningsprosjektet kan få bekreftet eller avkreftet en ide gjennom dybdeintervju. Som forsker utførte jeg derfor intervjuene i startfasen av prosjektet og svarene som her fremkom støttet under noen av mine ideer og dannet grunnlaget for videre forskning. Gjennom dybdeintervju får informanten også mulighet til å utdype sine svar og det er mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. I følge (Postholm, 2005) har den kvalitative forsker sitt utgangspunkt i et paradigme eller et verdenssyn. Forskeren legger til grunn et sett med antagelser eller et verdenssyn, i form av en forforståelse, som er styrende for forskningen. Kognitivism, konstruktivism og positivism er eksempler på paradigmer og representerer ideer rundt hvordan ting henger sammen. I følge (Kruuse, 1989) er det rettet kritikk mot den kvalitative metoden. En rekke strenge metodekrav i form av presisjon av begrepsdefinisjoner og målinger, reliabilitet, validitet, objektivitet, generaliserbarhet, kvantifiserbarhet og kontroll nevnes. Forfatteren hevder at *"Ud i fra disse kriterier bliver interviews suspekter. Det kan være vanskelig at afgøre, om oplysninger angående subjektive forhold er objektive, og om fortolkningerne af oplysninger er objektive"*. Det blir også rettet kritikk mot kvalitativ metode siden man ikke kan trekke konkrete slutninger da utvalget som regel er for lite og for skjevt. Det nevnes også at intervjuobjektene kan svare falskt eller tilpasse sine svar da denne metoden ikke oppleves å gi anonymitet grunnet antall intervjuobjekter. I tillegg kritiseres metoden for å være tids- og ressurskrevende da den baseres på å gå i dybden. Kvalitative metoder stiller en rekke formalkrav og det kan diskuteres om hvorvidt disse oppfylles i hvert enkelt tilfelle.

Aksiologi, epistemologi og ontologi er sentrale begrep under kvalitative metoder, da disse legger føringer for den kvalitative metoden og forskerens posisjon i slike studier.

Ontologi dreier seg om, ifølge (Postholm, 2005), om hva som finnes og som mennesket dermed kan gjøre seg kjent med. Ifølge (Guba & Lincoln, 1989) kan begrepet ontologi defineres som en lære omkring "det værende". Sentralt i ontologi er å vurdere om forutsetningene for å kalle noe for virkelig er tilstede. Det essensielle for en kvalitativ forsker er at personene som intervjues, har konstruert en virkelighet som de selv befinner seg i (Guba & Lincoln, 1989)

I følge (Creswell, 1998) er aksiologi læren om verdier og tanken bak aksiologi er at kvalitative studier er verdiladede. Ifølge (Postholm, 2005) vil en kvalitativ forsker innse at hans

forskning gjenspeiler hans subjektive teorier. For forskeren blir det da viktig å fremlegge dette for leseren, slik at det går klart frem av forskningsarbeidet at dette har blitt påvirket av forskeren. Dette vil også være med på å sikre kvaliteten på forskningsarbeidet.

Epistemologi er læren om viten og erkjennelse. Ifølge (Guba & Lincoln, 1989) er epistemologi i kvalitativ forskning primært rettet mot forholdet mellom forskeren og forskningsdeltakeren. I kvalitativ forskningsarbeid opprettes det et nært samarbeid mellom partene og virkeligheten konstrueres i dette møtet.

Det kan være vanskelig å dra er klart skille mellom aksiologi og epistemologi. (Postholm, 2005) har i boken "kvalitativ metode" gitt følgende eksempel som kan klargjøre forskjellen mellom aksiologi og epistemologi. Det står 16 pulter og 16 stoler i et klasserom. At antall er 16 pulter og stoler blir dermed et uomtvistelig faktum samme hvilket synssted man står på med hensyn til metode. Hvordan pultene og stolene er plassert kan ha en effekt på læringsaktiviteten og være gjenstand for ulike oppfatninger ut ifra et aksiologisk eller epistemologisk ståsted.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte er som nevnt trianguleringsmetoden anvendt.

(Jick, 1979) fremhever følgende fordeler ved bruk av trianguleringsmetoden.

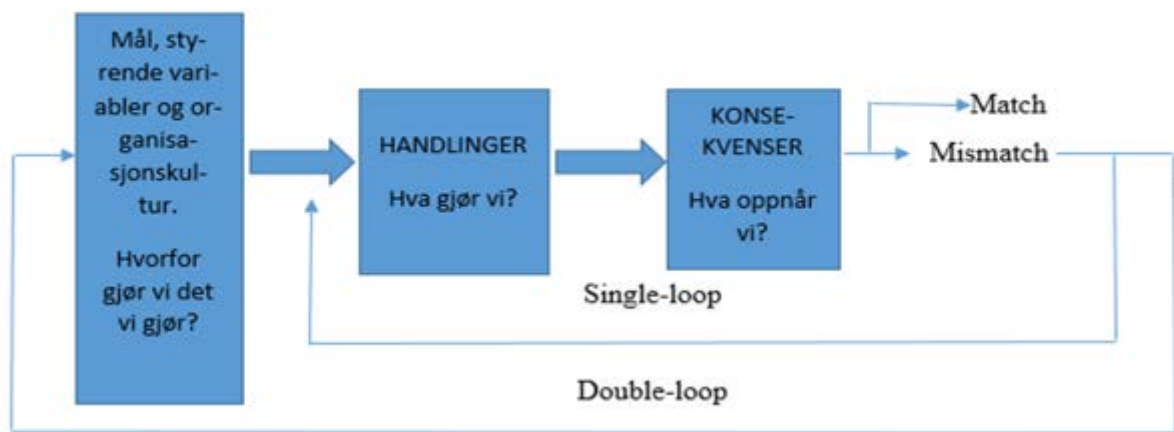
- 1) Den eksterne validiteten kan testes gjennom en analyse av samsvar i resultatene fra ulike datainnhentingsteknikker for samme fenomen.
- 2) Hvis analyseresultatet gjennom ulike datainnhentingsteknikker er tilnærmet identiske er det grunnlag for å tro at resultatene ikke er et produkt av et særtrekk av selve metoden.
- 3) Skulle det oppstå avvik i resultatene fra de ulike metodene, vil dette fungere som en sikkerhetsmekanisme som kan frembringe nye fortolkninger og drive frem nye tilnæringsformer.
- 4) Totalt sett kan triangulering føre til økt innsikt og forståelse rundt fenomenet som studeres. Flere innsynsvinkler dannes og dette kan føre til en integrasjon av ulike teorier.
- 5) Metodetriangulering kan være en effektiv form i å teste konkurrerende teorier.

### 3.5 Single-loop og dobbel-loop læring

I følge (Argyris, 1992) defineres læring som et "noe som oppstår" under to betingelser. Læring forekommer i det en organisasjon oppnår sine planlagte mål. Det oppstår med andre ord

en "match" mellom en plan og det endelige resultatet. Læring finner også sted i en organisasjon når den identifiserer en "mismatch", det vil si når planen ikke medfører ønsket resultat, og man som resultat av dette korrigerer "mismatch" til "match". Man lærer med andre ord av å gjøre ting korrekt og man lærer også ved å gjøre feil, gjennom å bli gjort bevisst på feilene og dermed korrigere sine handlinger gjennom endringer i styrende variabler. Når feil eller såkalte "mismatch" oppdages på bilag, gjennom internkontroll rutine ved sentral enhet for lønn, sendes det som regel ut en mail, med kopi av bilaget til rette vedkommende med forklaring på hva som er feil og en link til rutinebeskrivelsene for korrekt håndtering. I følge forfatteren er det ikke organisasjonene i seg selv som utfører handlinger som medfører læring. Det er individene i en organisasjon og deres adferdsmønster og vaner, influert av lover og retningslinjer, som er drivkraften i læringskulturen. Nedenfor har jeg gjengitt Chris Argyris "Single-loop og double-loop modell" som illustrerer sammenhengen mellom styrende variabler, handlinger og konsekvenser i form av match og mismatch.

FIGUR 8 SINGLE-LOOP OG DOBBEL-LOOP MODELLEN



I følge (Illeris, 2012) kan komplekse prosesser brytes ned i mindre komplekse prosesser som deretter løses med single-loop modellen, gitt at prosessen utføres korrekt.

Modellen illustrerer at læring ikke kan forekomme før man oppnår tilstandene "Match" eller "Mismatch. (Illeris, 2012) argumenterer for at læring ikke finner sted hvis en ansatt i en organisasjon oppdager et nytt problem eller finner en løsning på dette problemet. Læring kan kun oppstå i det løsningen blir allment akseptert blant de ansatte og implementert i organisasjonens rutiner.

#### Single-loop prosesser

Typiske single-loop prosesser er dagligdags rutiner og gjøremål av mindre kompleksitet.

Ansatte har en arbeidsplan hvor gjerne en større del av arbeidet er rutinepreget og hvor de samme arbeidsoppgavene blir effektivt flere ganger daglig. I disse tilfellene er type handling som må utføres for å få en "Match" kjente og utføres gjennom single-loop prosesser.

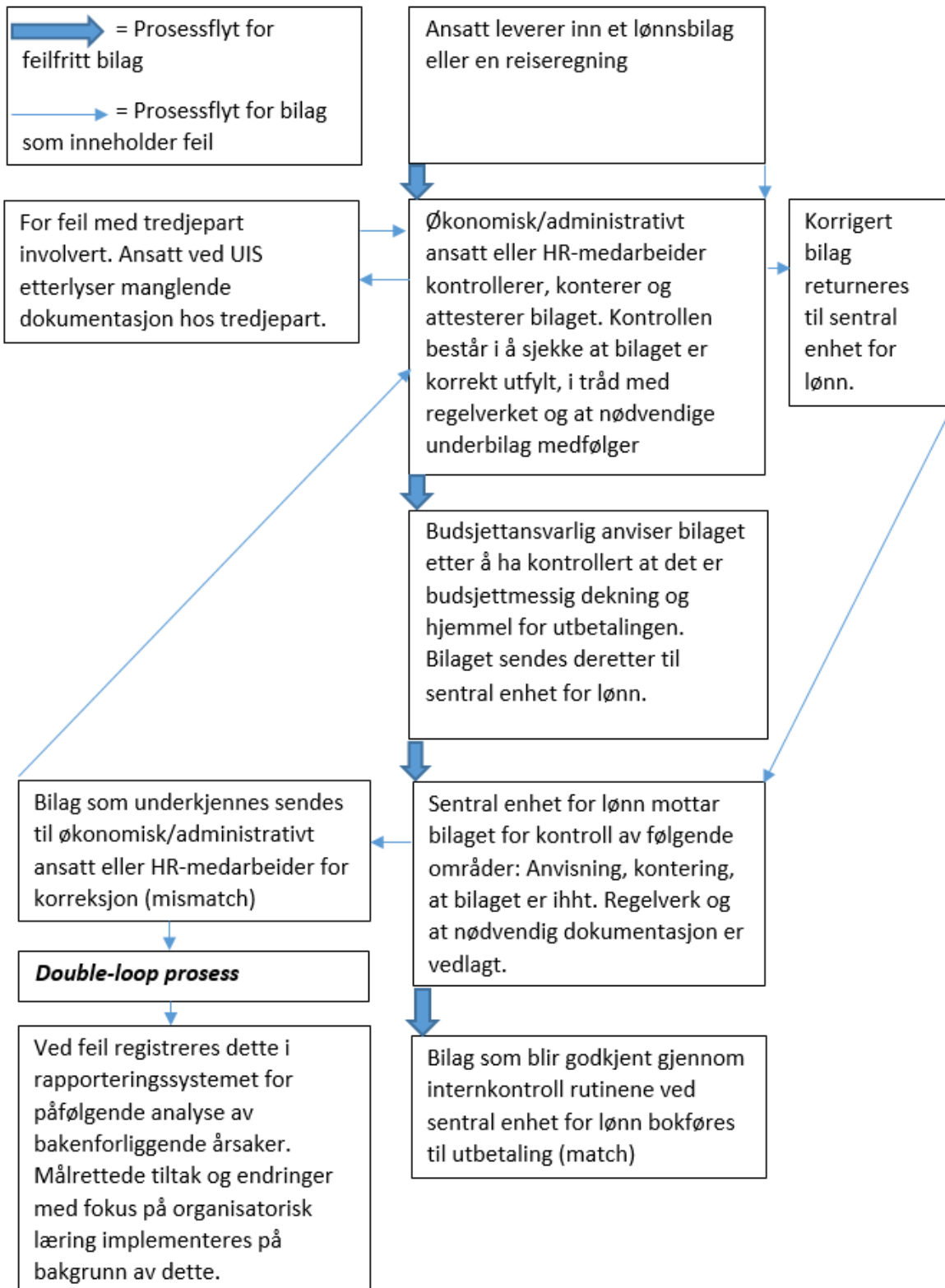
#### Double-loop prosesser

Double-loop prosesser benyttes i mer komplekse problemstillinger. I motsetning til single-loop prosesser, som ser på ulike handlinger som kan medføre "match", går double loop prosesser et skritt videre ved å analyserer de bakenforliggende årsaker til at en organisasjon ikke oppnår ønsket resultat i en prosess.

Årsakene må så korrigeres slik at man oppnår en organisatorisk læring gjennom kollektiv endring av handlingsmønsteret.

Under analysen av innsamlede data har jeg benyttet Argyris double-loop modell for identifisering av årsaker til at uønskede hendelser oppstår. Ut ifra dette er det foreslått tiltak som kan lede til såkalt match i form av korrekte fremgangsmåter og rutiner for ansatte som jobber med lønn. For å illustrere hvordan modellen er anvendt har jeg utarbeidet et prosessflyt skjema for bilag.

FIGUR 9 PROSESSFLYTEN FOR BILAG





Som illustrert går et bilag gjennom tre kontrollpunkter: Attestant, anviser og internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn. I tillegg har den ansatte som leverer inn bilaget ansvar for å holde seg oppdatert på hvilken dokumentasjon som skal medfølge bilaget og rutinene for dette er beskrevet i oppslagsverket Compendia. Vi ser her at det er både single loop og double loop prosesser involvert. Når et bilag er korrekt behandlet vil dette være en single-loop prosess og man oppnår en såkalt "match". En double-loop prosess forekommer i de tilfellene et bilag får "mismatch" og blir stanset gjennom internkontrollrutinene. Bilaget skannes til mail og returneres, sammen med link til korrekt rutine, til ansvarlig for ny behandling. Gjennom rapporterings-systemet registreres feilen og analyseres med tanke på de bakenforliggende årsaker og påfølgende system og prosessforbedringer som skal fremme organisatorisk læring.

### 3.6 Aksjonsforskning

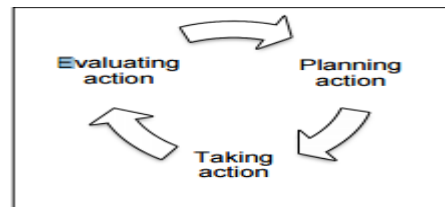
Gjennom forskningsspørsmålet: *"Hvilke risikoreduserende tiltak kan implementeres i internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn med tanke på organisatorisk læring?"* og det faktum at undertegnede forsker på sin egen arbeidsplass falt valget på aksjonsforskning som metode. Aksjonsforskning ble utviklet av Kurt Lewin i USA rundt 1930. I følge (Lindøe, 2007) var fokuset til Lewin at mennesker skulle oppleve glede og nytte gjennom læringsprosessen arbeidet ga. Denne gleden kom til syne gjennom "learning-by-doing" og deltaker demokratiske prosesser. Lewin utviklet en syklisk modell som begynner med en ide som følges opp med fakta studier som skal lede til en plan. Planen implementeres, evalueres og forbedres i looper helt til man når ønsket situasjon. For enkelthetsskyld kan modellen brytes ned til komponentene plan, aksjon og refleksjon.

#### 3.6.1 Kurt Lewins 3-trinns modell.

- En gradvis opptining av nåværende situasjon (Unfreezing). Til dette kreves det god kommunikasjon og samhandling mellom de involverte aktørene. Et godt utviklet felles begrepsbruk og gjensidig forståelse for argumenter mellom aktørene.
- Trinn to i Kurt Lewins 3-trinns modell består av en ønsket endring til den nye situasjonen (Change – movement). På dette stadiet har man fokus på identifisering av nåværende status, flere alternativer av den nye situasjonen og derav en kontrollert endring mot valgt situasjon.

- Vedlikehold av den nye situasjon (Refreezing). På dette stadiet fokuseres det på å stabilisere og implementere støttefunksjoner som kan ivareta den nye organisasjonsformen.

FIGUR 10 KURT LEWINS 3-TRINNS MODELL



Aksjonsforskning består av følgende tre aktører:

- Organisasjonen
- Deltagere
- Forandringsagenten

Disse aktørene er deler av et læringsmiljø som skaper grunnlag for endringsprosesser gjennom handlinger.

For å kunne velge optimale handlinger betinges det at alle aktørene i en prosess har samme realitetsoppfatning og kollektivt finner frem til alternative løsninger. I en organisasjon med høyt fokus på organisatorisk læring skal dette resultere i at de beste løsningene blir valgt.

Vi ser her at det er et sterkt fokus på samhandling, handling og "oppskrifter" i form av løsninger som (Wadel, 2002) mener må være tilstede for at læring i en organisasjon skal oppstå.

### 3.7 The Core action research model

(Coghlan & Brannick, 2010) videreutviklet aksjonsforskningsmodellen til Lewin med fokus på kontinuerlige forbedringsprosesser og organisatorisk læring. Følgende elementer inngår i deres modell:

- Gjennomgang og analyse av dagens situasjon/praksis.
- Forslag til fremtidig ønsket situasjon
- Identifisering av områder med forbedringspotensiale
- Prøving og feiling

- Ta lærdom av de ovenfor nevnte prosessene og modifisere arbeidet og retningen mot fremtidig ønsket situasjon (Aksjon)
- Evaluering av modifisert aksjon
- Prosessene gjentas til man oppnår ønsket situasjon.

I følge (Coghlan & Brannick, 2010) er det to former for prosesser som parallelt løper ved bruk av modellen:

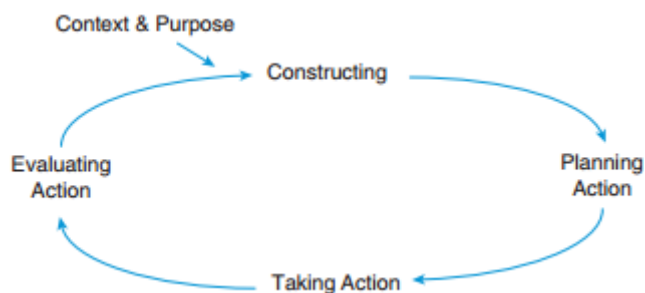
- "The Core action research cycle" som refererer til selve målet for aksjonsforskningen.
- "The Thesis action research cycle" som er en fortløpende evaluering av hvordan hver av disse 4 prosessene forløper.

Hvert steg i "The Thesis action research cycle" modellen er en læringsprosess og læringsprosessen er igjen et resultat av forskerens og de involverte parters refleksjoner rundt de ulike "aksjonsprosessene".

Nedenfor følger en beskrivelse av begge modellene.

### 3.7.1 The Core action research cycle

**FIGUR 11 THE CORE ACTION RESEARCH CYCLE**



(Coghlan & Brannick, 2010)

#### Formål og forankring (Context & purpose)

I følge forfatterne tar denne modellen utgangspunkt i hva som er kontekst (latin: *contextus*, *omstendighetene rundt noe eller en tilstand*) for det tema man ønsker å endre og/eller forbedre gjennom et prosjekt. Som organisasjon må det utvikles en felles forståelse for hvorfor endring er ønskelig. Endring kan komme fra ytre faktorer som for eksempel politiske, lovpålagte eller konkurransemessige forhold eller fra interne faktorer som kulturelle eller strukturelle faktorer. Når man har identifisert formålet med prosjektet skal fokuset rettes mot fremtidig ønsket tilstand og dette må forankres hos ledelsen og de øvrige involverte parter. Forfatterne anbefaler

at man stiller seg følgende spørsmål: "Hvilke forandringer må til for at man skal nå ønsket tilstand?". Formålet med dette prosjektet ble presentert, i form av forskningsspørsmålet, til leder for Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring og til min leder og mine kollegaer ved sentral lønnsenhet. Under presentasjonen la jeg vekt på at målet var å implementere risikoreducerende tiltak med fokus på organisatorisk læring for ansatte som jobber med lønn. (Wadel, 2002) utdyper betingelsen for organisatorisk læring på følgende måte:

*"Lærende organisasjoner krever oppskrifter for læring som går på både atferd rettet mot å lære "noe", atferd rettet mot å lære å lære individuelt og atferd rettet mot å lære i lag. Men i den grad medlemmene i en organisasjon ikke utvikler oppskrifter for å lære i lag, vil den organisasjonsmessige læringen stoppe opp"*

Forskingsspørsmålet i denne oppgaven er nettopp å utvikle såkalte "oppskrifter" gjennom målrettede tiltak slik at nyansatte gjennomgår den samme opplæringsprosedyren. Samtlige av mine kollegaer og ledere var positivt innstilte til prosjektet og ønsket å støtte opp rundt dette ved å innrapportere feil og stille til intervju. På den måten fikk prosjektet en organisatorisk forankring og en felles forståelse blant de involverte parter. Å definere en konkret fremtidig tilstand var en utfordring. Det var ikke innhentet empiri på dette stadiet og av den grunn var det ikke mulig å definere en slik tilstand i form av et tall. Beskrivelse av fremtidig ønsket tilstand ble derfor dannet på grunnlag av forskningsspørsmålet og definert på følgende måte:

*" Et effektivt internkontrollsystem implementert med risikoreducerende tiltak som fremmer organisatorisk læring blant ansatte inn forbi fagfeltet lønn".* Dette dannet sammen med forskningsspørsmålet og forskningsmetoden, selve rammeverket for prosjektet.

Som forsker mente jeg det var etisk korrekt å informere de ansatte ved de ulike enhetene om loggføring av deres feil. Formålet med rapporteringssystemet ble derfor lansert under et økonomiforum for enhetsledere, økonomisk/administrativt ansatte og HR- medarbeidere. Presentasjonen ble dermed en videreføring av forankrings prosessen som allerede var påbegynt ved Avdeling for økonomi og virksomhetsstyring.

## Presentasjon av rapporteringssystemet for feil under økonomiforum ved UIS 26/2-2015.

FIGUR 12 PRESENTASJON AV RAPPORTERINGSSYSTEMET



Modellen for organisatorisk læring og noen av ideene er hentet i fra (Andersen, 2012). Det er mulig presentasjonen har hatt innvirkning på antall feil som ble loggført i perioden etter økonomiforum. Å informere de ansatte om dette systemet kan ha hatt en "skjerpene" effekt. I følge (Coghlan & Brannick, 2010) er organisatorisk forankring av et prosjekt, en presentasjon av formålet for prosjektet og en beskrivelse av fremtidig ønsket tilstand sentrale tema i denne fasen av aksjonsforskning.

### Kartlegging(Constructing)

I følge forfatterne er beskrivelse av "dagens situasjonen" i en organisasjon hovedtema under kartleggingsprosessen. I denne fasen ble det innsamlet empiri gjennom intervju, spørreundersøkelser og et rapporteringssystem og fokus ble satt på følgende tema:

- Opplærings situasjonen for nyansatte ved UIS som skal jobbe med lønnsrelaterte saker.
- Hyppighet og type feil som begås i lønnsrelaterte saker.
- De ansattes opplevelser rundt bruken av oppslagsverket Compendia.

Som teori ble Coso rammeverkets prosess for "identifisering av hendelser" anvendt.

FIGUR 13 COSO KUBEN



Det er spesielt begrepet operasjonell risiko som knytter seg til feil eller uønskede hendelser begått av mennesker som er interessant for denne oppgaven.

Samtlige av de 80 feilene som ble loggført ble begått av ansatte og var ikke et resultat systemsvikt eller eksterne faktorer.

### Planlegging av aksjon (Planning action)

I denne fasen analyseres de innsamlede data for identifisering av målrettede tiltak som kan bringe organisasjonen til fremtidig ønsket tilstand.

### Gjennomføring av aksjon (Taking action)

Under gjennomføring skal tiltakene implementeres i organisasjonen. Hvis tiltakene er av omfattende art må rutiner utarbeides og ansvar delegeres.

### Evaluering av aksjon (Evaluating action)

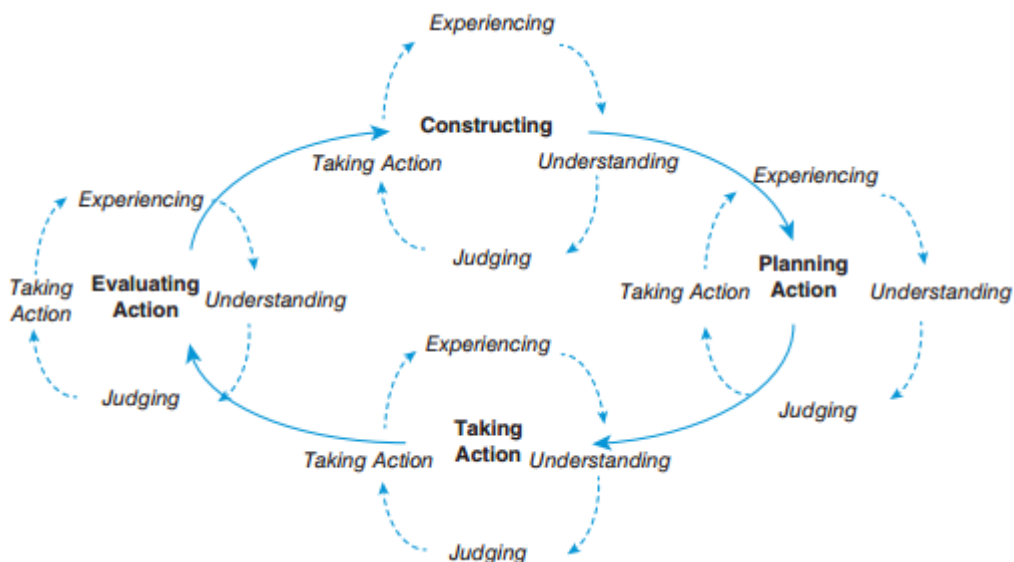
I denne fasen skal tiltakene evalueres gjennom å sammenligne før og etter data for å kunne fastslå om en såkalt ønsket fremtidig tilstand er oppnådd. Ved avvik gjentas prosessene til man oppnår ønsket resultat.

På grunn av oppgavens begrensninger har jeg ikke utført gjennomførings,- og evalueringsfasen.

#### 3.7.2 The thesis action research cycle

"Aksjonsforskning i aksjonsforskningen"

**FIGUR 14 THE THESIS ACTION RESEARCH CYCLE**



For å illustrere hvordan læring oppstår gjennom aksjonsforskning har (Zuber-Skerritt & Perry, 2002) utviklet en modell kalt "The thesis action research cycle". Hver av de fire prosessene i "The core action research cycle" er omgitt av hver sine respektive sirkler. Gjennom erfaring, forståelse, bedømmelse og påfølgende aksjon etter hver hovedprosess oppnår de involverte

parter, via refleksjoner og læring, en forståelse for om aksjonsforskningen utvikler seg i ønsket retning. Dette innebærer at man utfører en "*aksjonsforskning på selve aksjonsforskningen*". I følge (Coghlan & Brannick, 2010) skal forskeren gjennom hver hovedprosess stille seg spørsmålet "*hva skjer rundt deg?*" og forsøke å forstå konsekvensene av de steg man har utført. Gjennom refleksjoner skal man som forsker vurdere om denne forståelsen virker logisk og er i overensstemmelse med "*virkeligheten*". Refleksjonene danner også grunnlaget for organisatorisk læring og forbedringer i aksjonsforskningsprosessene på veien til en fremtidig ønsket situasjon.

### 3.8 Reliabilitet

I følge (Jacobsen, 2005) kan begrepet reliabilitet i forskningssammenheng defineres som pålitelighet. Forfatterne (King, Keohane, & Verba, 1994) mener at et forskningsprosjektet vil være reliabelt hvis man kommer til samme resultat ved å gjenta forskningsprosjektet på identisk måte. En stor grad av reliabilitet kjennetegnes gjennom konsistens eller stabilitet av det innsamlede materialet. For å sikre oppgaven reliabilitet valgte jeg ut spesifikke grupper av medarbeidere ved UIS som jeg vet innehar den beste kompetansen i forhold til de tema jeg søkte svar på gjennom intervjuer og spørreundersøkelser. Å identifisere disse gruppene var en prosess som gikk relativt raskt grunnet min stilling ved lønnsenheten. For å sikre konsistens av det innsamlede datamaterialet fra intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. Dette verktøyet sikret at de intervjuede fikk stilt de samme spørsmålene og svarene ble tatt opp på bånd og transkribert. Dette sammen med at de ulike dataene peker i samme retningen styrker oppgavens reliabilitet.

Kritikk til begrepet reliabilitet knytter seg til synet om at tiden har en påvirkningsfaktor som kan medføre andre resultater over en lengre tidshorisont.

### 3.9 Validitet

I følge (Jacobsen, 2000) skal validitet sikres gjennom et representativt utvalg. Ved UIS er det 3 grupper som jobber med lønnsrelaterte saker. Ansatte ved sentral enhet for lønn, økonomisk/administrativt ansatte og HR- medarbeidere. For intervju plukket jeg ut personer i fra alle disse kategoriene for å oppnå best mulig spredning i utvalget. Dette ble gjort på grunnlag av mitt kjennskap til medarbeidernes arbeidsoppgaver og posisjoner ved UIS. Totalt ble 9 av 26 mulige intervjuet. 20 spørreundersøkelsesskjema ble sendt ut via internpostsystemet og av



disse ble 13 besvart. Data som ble innhentet gjennom rapporteringssystemet ansees også å ha validitet da feil ble registrert uavhengig av person og fortløpende ettersom de ble oppdaget.

### 3.10 Rollen som forsker på egen arbeidsplass

Min rolle som forsker på egen arbeidsplass er vurdert i forhold til validitet. Et viktig poeng for meg har vært å intervju de ansatte uten at mine egne meninger har kommet til syne. For at jeg ikke skulle påvirke de intervjuede, ble spørsmålene ofte innledet med ordene beskriv, hva og hvordan. Gjennom min inngående kjennskap til lønnsarbeid og terminologier, i form av en forforståelse, var jeg i stand til å stille de rette personene de rette spørsmålene og tolke svarene som ble gitt. Å intervju kollegaer som man gjerne har kjent i over flere år har sin styrke i at den intervjuede i stor grad kan åpne seg rundt fortrolige emner. Disse momentene mener jeg er med på å styrke oppgavens validiteten.

### 3.11 Forskningsetiske perspektiver

Allerede i innledningsfasen vurderte jeg de forskningsetiske aspektene. Min første evaluering dreide seg om prosjektet kunne medføre så stort ubehag for de intervjuede og at jeg av den grunn måtte forkaste det av etiske årsaker. I verste fall kan konsekvensene av et intervju være at det påfører informanten skade ifølge (Kvale et al., 2009). I følge (Lincoln, 1995) skal forskeren likestille seg med de øvrige deltakerne i forskningsprosjektet og behandle dem med respekt. Tanken bak dette er at deltakerne ved å bli vist respekt vil genere sannferdige og korrekte data gjennom en positiv opplevelse av intervjusituasjonen. I hele mitt arbeid med masteroppgaven har jeg vært bevisst på det etiske aspektet. Til dette benyttet jeg tre forskningsetiske retningslinjer som er anbefalt av (Lincoln, 1995). Konsekvens, konfidensialitet og informert samtykke.

- Konsekvens: Å forstå konsekvensen og hvilken belastning man eventuelt påfører informantene
- Konfidensialitet: Å garantere og sørge for informantenes konfidensialitet gjennom å anonymisere dem i oppgaven.
- Informert samtykke: En samtykkeerklæring som informantene skal gjøre seg kjent med og signere ved samtykke. Som forsker er det viktig å klarlegge at informanten har forstått innholdet i samtykkeerklæringen og hva det skrives under på.

## 4 Innsamling av data:

### 4.1 Intervjuet

I følge (Thagaard, 2009) er intervju en meget god måte å innhente informasjon på.

For denne oppgaven er det gjennomført semistrukturerte intervjuer hvor forskeren er den styrende part og til dette ble det utarbeidet en intervjuguide som aktivt ble brukt til å belyse emner rundt problemstillingen og forskningsspørsmålet.

Innledningsvis valgte jeg å stille enkle spørsmål slik at samtalen kom lett i gang før jeg gradvis gikk over til faglig tyngre tema. Under intervjuene har jeg forsøkt å fortolke informantenes svar basert på deres fortolkninger og opplevelser. I følge (Giorgi, 1985) skal fenomenologisk forskning gi en beskrivelse av den fortolkning en person har av en opplevelse tilknyttet et gitt fenomen.

Mitt utgangspunkt var å møte informantene med et åpent sinn og la dem komme med deres egne vurderinger rundt de ulike temaene. Som forsker var det viktig å oppnå et tillitsforhold til informantene som gjenspeilte gjensidig respekt og en likeverdig relasjon og dette forholdet kom naturlig da det var mine arbeidskollegaer som ble intervjuet.

Spesielt ble det fokusert på opplæringssituasjonen ved UIS, egen kompetanse og forslag til tiltak som kan forbedre den organisatoriske læringen. På grunn av stor arbeidsmengde og tidsfrister var det nødvendig å foreta intervjuene i arbeidstiden til informantene og på deres kontorer. Forut for intervjuene ga jeg intervjuobjektene en innføring i hva som var formålet med intervjuet. Oppfølgingsspørsmål ble ofte benyttet og dette medførte at man som forsker fikk en dypere forståelse av hva informanten ønsket å formidle. På denne måten sørget jeg for at den kvalitative tilnærmingen til de intervjuede ble ivaretatt. Inntrykket er at alle informantene hadde et oppriktig ønske om å dele sin kunnskap og samtlige spurte takket ja til å delta. I snitt varte et intervju mellom 45 og 60 min.

Det er i utgangspunktet umulig å ikke stille ledende spørsmål ifølge (Kvale et al., 2009) da meningen med spørsmål er å lede informanten inn på utvalgte tema som ønskes belyst. Det man imidlertid skal være bevisst på å unngå er å formulere spørsmålene på en slik måte at forskerens egne meninger kommer til syne. Kruuse (2001) anbefaler derfor at man benytter seg av åpne spørsmål som gjerne begynner med "hvorfor" og "hvordan". Under intervjuet ble det aktivt anvendt åpne spørsmål.

#### 4.1.1 Intervju guide

Intensjonen bak en intervju guide er å lage notater av de ulike tema man ønsker å få belyst under et intervju. I følge (Busch, 2013) bør intervjuguiden systematiseres og tematiseres på lik linje som forskningsspørsmålene. Hvert forskningsspørsmål skal med andre ord dekkes av et tema. Det er under intervjuet viktig for forskeren å fokusere på at forskningsspørsmålene som danner grunnlaget for oppgaven kommer til syne gjennom spørsmålene som stilles. Videre anbefaler Bush at det i intervjuguiden noteres teoretiske begreper knyttet til spørsmålene som stilles, da det er disse begrepene som i neste omgang danner datagrunnlaget for den videre analysen i oppgaven. Tilslutt anbefales det at tilleggsspørsmål noteres under hvert hovedspørsmål. På denne måten kan forskeren få en dypere innsikt problemfeltet det forskes på.

#### 4.1.2 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæringen ble gjennomgått rett forut for intervjuet. I denne fasen var det avgjørende å få bekreftet at informanten forstod erklæringens innhold samt hvordan intervjuet skulle forløpe. Det ble vurdert dithen at alle de intervjuede forstod innholdet i samtykkeerklæringen og i tillegg hadde samtlige av de ansatte erfaring i å bli intervjuet.

Følgende punkter ble nedfelt i erklæringen:

- En innføring i oppgavens formål.
- At de kunne når som helst trekke seg fra intervjuet.
- Konfidensialitet ble lovet gjennom at navnene ikke skulle gjengis i oppgaven.
- Samtalen ble tatt opp på bånd.
- Samtalen ville bli slettet umiddelbart etter ferdigstillelse av referat.

## 4.2 **Spørreundersøkelse**

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse rundt oppslagsverket Compendia, som skal være en veileder for de ansatte, hvor rutiner og regelverk er nedfelt. Oppslagsverket kan være en kilde til at feil begås i lønnsrelaterte saker ved at den ansatte ikke finner frem til relevant informasjon eller at den er utdatert. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via internpostsystemet med informasjon om at respondentene ikke måtte påføre sin egen signatur på skjemaet. I tillegg fikk de ansatte beskjed om å benytte en ny og ubrukt internkonvolutt ved retur av svar. På denne måten ble respondentenes anonymitet ivaretatt.

### 4.3 Rapporteringssystemet for feil.

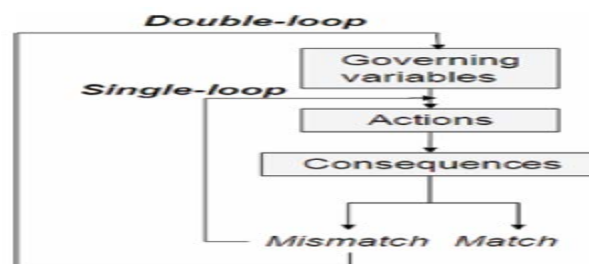
Et rapporteringssystem for loggføring av feil som ble registrert gjennom internkontrollrutinene ved sentral lønnsenhet ble opprettet og målingen ble utført i tidsrommet 20.02-19.03.2015. Fordelene med et rapporteringssystem er at man kan:

- Kategorisere feil
- Kvantifisere feil
- Analysere de bakenforliggende årsaker til at feil oppstår og på grunnlag at dette innføre risikoreducerende tiltak.
- Oppnå organisatorisk læring gjennom fokus på rapporteringskultur og innsikt i hvorfor feil oppstår.

*"However, we argue that to obtain the maximum benefit from loss event reporting the objective of optimizing organizational learning should be included. How to achieve organizational learning must be basis for establishing the design criteria for all the steps of the loss event reporting system"*(Andersen et al., 2010). Forfatterne understreker at for å oppnå maksimal organisatorisk læring må all relevant informasjon rundt en hendelse lagres på en systematisert og enkelt tilgjengelig måte for påfølgende analyse. Fire følgende kriterier vektlegges i utformingen og praktiseringen av et slikt system:

- En klar definisjon av *hva* som skal rapporteres. Dette skal formidles på en tydelig måte til de ansatte slik at man oppnår en organisatorisk forankring av en effektiv og god rapporteringskultur.
- Fokus på at alle ansatte skal innrapportere uønskede hendelser.
- Sikre at ansatte med førstehåndskunnskap til en hendelse er de som er ansvarlige for innrapporteringen.
- Økt bruk av fritekst for utfyllende beskrivelse av hendelser.

Forfatteren fremhever viktigheten av å forstå double-loop prosessene som finner sted gjennom aktiv bruk av et rapporteringssystem.



Ut ifra modellen ser vi at en "mismatch" ikke bare fører til en endring handlinger, men en endring i styrende variabler gjennom an analyse av de bakenforliggende årsakene til at en "mismatch" oppstår.

*" For loss event reporting to contribute to organizational learning the system must be designed to provide information needed for evaluation of governing variables and determining changes, e.g. procedural changes within the management system or attitude changes through investment in training"(Andersen et al., 2010)*

Rapporteringssystemet som ble implementert i varetok disse kriteriene og systemet ble delt opp i kategorier med hensyn til type feil. Mine kollegaer ble informert om at alle typer feil skulle rapporteres til meg gjennom en mail hvor kopi av bilag ble lastet opp sammen med en utfyllende kommentar rundt hva feilen bestod i. Dette ble så registrert inn i rapporteringssystemet. Ved avdeling for økonomi og virksomhetsstyring var det knyttet stor spenning til resultatet av denne målingen. Til nå har hverken lønnsenheten, regnskapsenheten eller enhet for prosjekt foretatt systematiske målinger av feil som oppdages gjennom deres internkontrollrutiner.

#### 4.4 Utvalg

Intervjuobjektene omfattet et utvalg på ni personer fordelt på 3 i fra hver av følgende grupper:

- 1) Økonomisk/administrativt ansatte
- 2) HR-medarbeidere
- 3) Ansatte ved sentral enhet for lønn

Disse gruppene jobber inn forbi fagfeltet lønn og har dermed den nødvendige forutsetningen til å formidle relevant informasjon som kan gi svar på forskningsspørsmålet.

I tillegg ble det sendt ut 20 spørreundersøkelsesskjemaer av 26 mulige, fordelt på de 3 respektive gruppene. De viktigste kriteriene for utvalget var at:

- Utvalget består av ansatte som besitter den nødvendige kompetansen
- Man oppnår spredning i utvalget gjennom å sende skjema jevnt fordelt til de tre nevnte gruppene
- Svarprosenten blir så høy som mulig.

## 4.5 Tidsperspektiv

Feil som ble fanget opp via internkontroll rutinene ved sentral enhet for lønn ble som nevnt loggført i rapporteringssystemet i perioden 20/2-19/3-2015. I dette tidsrommet ble det også utført intervjuer og sendt ut spørreundersøkelsesskjema. Da oppgaven har en innleveringsfrist satt til den 15/6-2015 vil det som nevnt ikke være praktisk mulig å implementere og evaluere de foreslåtte tiltakene som presenteres under analysen.

# 5 Presentasjon av innsamlet empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere den innsamlede empirien som danner grunnlaget for å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

## 5.1 Intervjuer.

Ni intervjuer er gjennomført blant ansatte inn forbi de tre ulike avdelingene som jobber med lønn. På grunn av hensynet til anonymitet har jeg valgt å kategorisere disse personene fra informant 1 til 9. Deres svar vil bli presentert samlet under hvert av spørsmålene i intervjuguiden. For svar som utmerker seg har jeg valgt å omtale disse spesielt. Nedenfor vil jeg gjengi spørsmålene som ble stilt, belyse bakgrunnen for valg av spørsmål og gi en oppsummering av svarere.

1) *Antall år ansatt ved UIS?*

1-5, 6-10, 11-15 år.

Med dette spørsmålet ønsket jeg å dokumentere ansienniteten på de utvalgte informantene. Via en Ad-Hoc spørring i lønns og personal systemet SAP fikk jeg identifisert alle potensielle informanter, det vil si hele populasjonen. Jeg sørget for å plukke ut informanter slik at utvalget representert ansatte i alle års- intervaller som er angitt i spørsmålet. 2 informanter hadde vært ansatt i mellom 1-5 år. 4 informanter hadde jobbet ved UIS i mellom 6-10 år og de 3 siste informantene hadde en fartstid som lå i intervallet 11-15 år.

2) *Hadde du erfaring med lønn før du ble ansatt ved UIS?*

Grunnen til at dette spørsmålet ble stilt er fordi det har relevans i forhold til den opplæringen de opplevde å få. En naturlig konsekvens av å ansette en person med lønns erfaring er at denne

medarbeideren trenger relativt mindre opplæring sammenlignet med en nyansatt uten relevant jobberfaring. 6 informanter svarte at de hadde erfaring fra lønnsrelaterte jobber og blant disse var det 4 personer som hadde jobbet med SAP som lønnsystem. De 3 resterende hadde ingen erfaring med lønnsrelatert arbeid.

3) *På en skala fra 1-6 (Hvor 1= Ingen kompetanse og 6 = faglig sterk), hvor vil du plassere deg på denne skalaen i forhold til din lønnsrelaterte kompetanse?*

1 2 3 4 5 6

Med dette spørsmålet utfordret jeg informantene til å sette en score på sin egen faglige kompetanse. På denne måten fikk jeg innsyn i hvordan informanten betraktet seg selv rent faglig. 4 informanter valgte scoren 4, 3 informanter valgte å legge seg i kategori 5 og en informant valgte toppscoren 6 og en informant ga seg selv scoren 3.

4) *Kan du fortelle litt nærmere hvorfor du valgte denne scoren?*

I dette spørsmålet ba jeg om en utdypende forklaring rundt valgte score. Det var viktig å få kartlagt om scoren samsvarte med begrunnelsen og hvilke årsaker som lå til grunn bak denne selvvurderingen. De 4 informantene som ga seg selv scoren 4 begrunnet dette med lang erfaring inn forbi lønnsområdet i tillegg til god teknisk kompetanse i bruken av SAP. Informant 5 la også til at det kom lite tilbakemeldinger på feil men presiserte at lovverket og statens prosedyrer for behandling av lønnsrelaterte saker var omfattende og kompliserte.

Svarene ifra informant 1& 2 skilte seg imidlertid ut.

*..." Jeg føler meg enda fersk. Sap behersker jeg bra, men ... du ser, jeg føler ikke at jeg har forståelsen rundt det jeg gjør av og til. Statens prosedyrer og det der lovverket rundt lønn. Jeg har ikke helt oversikten over alt. I tillegg kommer det jo forandringer rundt dette hele tiden ... Det så vanskelig av og til"...*

*Informant 2 som ga seg selv til scoren 4.*

*"Du ser, jeg har jo ingen utdanning inn forbi lønn og heller ingen erfaring fra tidligere. Jeg har heller ikke gått på noe kurs eller fått tilbud om det. Jeg er derfor usikker, eller, jeg føler det er mange ting jeg ikke kan på lønn"...*

*Informant 1 som vurderte seg til score 3.*

For informantene som plasserte seg på 5 eller 6 på var argumentasjonen lang arbeidserfaring og tung kompetanse. Gruppen bestod av ansatte med over 15 års lønns erfaring som i tillegg hadde vært med i implementeringsfasen av lønnsystemet SAP hos sin tidligere arbeidsgiver.

5) *Hvordan vil du beskrive opplæringen du fikk ved UIS i forhold til de oppgavene du utfører innen lønn?*

Hensikten med dette spørsmålet var å få kartlagt hvordan informantene opplevde opplæringen de fikk da de ble ansatt ved UIS. Dette er et av de viktigste spørsmålene som kan bidra til å kartlegge hvilke tiltak som bør iverksettes med tanke på organisatorisk læring og relaterer seg tilbake til forskningsspørsmålet for denne masteroppgaven.

7 informanter kunne meddele at opplæringen var god og at de fikk den støtte de trengte fra sine medarbeidere. De var selv aktive og spurte om hjelp når det trengtes. Ingen av informantene hadde deltatt på lønnskurs som holdes av Infotjenester, et selskap som tilbyr skreddersydde kurs i SAP for blant annet nyansatte.

Informant 1&2 var imidlertid ikke var fornøyde med opplæringen og ble heller ikke tilbudt kurs. For informant 2 viste det seg i tillegg at opplæringen inneholdt feil i form av prosedyrer og fremgangsmåter for behandling av lønnsrelaterte arbeidsoppgaver.

*"Hmm ... Det var litt kaotisk opplæring her. Det lå mange oppgaver som skulle vært gjort lenge før jeg begynte. Vi gikk gjennom saker fort og gale og usystematisk. Jeg følte at ... det var en utydelig opplæringsplan ... Ja, hvis det var noe plan i det hele tatt?"...*

*Informant 2*

For de intervjuede som plasserte seg på scorene 5 eller 6 var opplæringen av mindre betydning da samtlige hadde lang erfaring ifra lønnsarbeid i fra tidligere arbeidsforhold. På de områdene de trengte hjelp fikk de god støtte fra sine kollegaer. For enkelte var det imidlertid en stor overgang fra det private næringsliv til det offentlige fordi det eksisterer særregler for behandling av lønn i den statlige sektoren.

6) *Når du møter på et lønnsrelatert problem, fortell litt om hvordan du går frem for å løse dette.*

*(Hjelp fra medarbeider(e) ved enheten, oppslag i Compendia og/eller gjennom kontakt med en ekstern instans?)*



Formålet med dette spørsmålet var å få kartlagt hvilke kanaler informantene brukte for å løse et lønnsrelatert spørsmål.

Samtlige informanter opplyste at de aktivt søkte hjelp hos sine nærmeste medarbeidere, gjorde søk i Compendia, SAP biblioteket eller kontaktet sentral lønnsenhet for bistand. Det var ingen som søkte bistand hos en ekstern instans, som for eksempel lønnsenheten ved et annet Universitet. Informant 7 hadde i tillegg en interessant tilnæringsmåte til problemer gjennom å se på tidligere saker hvor samme problemstilling hadde oppstått.

*7) Hvordan oppleves støtten du får hvis du trenger hjelp inn forbi et lønnsrelatert område?  
(Fra medarbeider(e) ved enheten og/eller via ekstern instans)*

Formålet med dette spørsmålet var å få et innblikk i organisasjonskulturen ved UIS. Fokus på det interne miljøet, i form av god organisasjonskultur og samhandling danner grunnlaget for effektiv risikostyring med påfølgende konsekvens i form av reduksjon i uønskede hendelser.

Samtlige informanter var unisont enige og meddelte at de opplevde svært god støtte når de henvendte seg til sine kollegaer.

*8) Får du noen ganger tilbakemelding hvis det oppdages feil som du har gjort?  
-Av hvem og på hvilken måte?*

Tanken bak dette spørsmålet var å kartlegge om de ansatte fikk tilstrekkelig tilbakemelding når feil ble oppdaget.

Samtlige informanter bekreftet at de mottok tilbakemelding på feil de var ansvarlige for via sentral enhet for lønn. Kanalene som ble brukt til å formidle beskjedene var mail, telefonsamtale eller i form av et ansikt til ansikt møte hvis saken var av komplisert art.

9) *Hvilket læringsutbytte får du gjennom disse tilbakemeldingene?*

Hensikten med dette spørsmålet var å kartlegge om tilbakemeldingene fra sentral enhet for lønn er av en slik kvalitet at den har en opplærende effekt. I følge Coso rammeverket er kommunikasjon et sentralt tema i håndtering av risikoforebyggende tiltak. Når uønskede hendelser oppdages er det viktig at en effektivt og målrettet informasjonskanal er implementert i organisasjonen. Samtlige informanter var samstemte også under dette spørsmålet og mente at tilbakemeldinger via mail med forklarende tekst og vedlagt link til korrekt prosedyre har en god lærings-effekt.

10) *Basert på din erfaring gjennom arbeid med lønn ved UIS, hvilke tiltak mener du kunne vært implementert med tanke på organisatorisk læring for:*

a) Nyansatte

b) For ansatte utover 2 år

Tanken bak dette spørsmålet var å få innsyn i hva informantene selv opplevde som nødvendige tiltak for de respektive gruppene.

For nyansatte ble det fremlagt følgende forslag:

- Innføring i statens lønnsregulativ og satser ved ulike godtgjørelser.
- Innføring i lønns og personalsystemet SAP.
- Introduksjonskurs i SAP.
- Jobbe tettere sammen med fagpersoner ved sentral enhet for lønn.
- Workshop.
- Aktiv bruk av sjekk liste, slik at alle sentrale områder blir gjennomgått i opplæringsøyemed.
- Et mer oversiktlig og intuitivt oppslagsverk for økonomimedarbeidere. Compendia blir kritisert av flere informanter og oppleves som til dels uoversiktlig og lite intuitivt oppbygd, noe som er med på å vanskeliggjøre deres arbeid.

Følgende uttalelser kom frem under intervjuet:

*... "Det virker ganske ustrukturert oppbygd. Ofte finner jeg ikke det jeg ser etter. I tillegg ligger ting litt ulogisk, altså ... Noe ligger under økonomihåndboken mens andre ting ligger i personal selv om det gjelder samme sak. Reise altså"....*

Informant 7.

*... "Jeg finner av og til utgåtte skjemaer, sånne som ikke er i bruk lenger. Det virker ikke helt oppdatert alltid. I tillegg er det så mye nytt som legges ut uten at jeg får beskjed. Det blir så mye nytt liksom"....*

Informant 2.

For ansatte over 2 år kom det følgende forslag til tiltak:

- Skreddersydde kurs for områder hvor informantene fremdeles følte seg usikre.
- Et forum for de ansatte hvor de kan be om bistand og utveksle erfaringer.
- Interne møter og flere "oppfriskningskurs.
- Jevnlige informasjonsskriv vedrørende nye rutiner og skjemaer som blir lagt ut i Compendia.
- Kurs i håndtering av utenlandske arbeidstakere og utenlandsstipend.
- Utarbeidelse av sjekklister for hvordan man går frem i de enkelte lønnsrelaterte sakene.

*11) Hvem skulle hatt ansvar for implementering av disse tiltakene og hvorfor?*

Målet var kartlegge informantenes synspunkter rundt hvem som burde stå bak implementering av tiltakene ved UIS med tanke på organisatorisk læring. Samtlige av de intervjuede mente at sentral enhet for lønn burde stå for implementering av tiltak både for nyansatte og ansatte med fartstid over 2 år. Et argument som gikk igjen var at lønnsenheten besitter en unik spisskompetanse og dermed har de nødvendige forutsetningene for en slik implementering

*..."Det beste er hvis lønnsavdelingen står for det. Da blir det en rød tråd i det liksom ... at alle lærer likt. Hvis fakultetene skulle gjort dette så hadde det blitt forskjellige måter å gjøre ting på. I tillegg kan det oppstå følgefeil eller ingen opplæring i det hele tatt ... Jeg har opplevd følgefeil i opplæringsfasen"...*

Informant 4.

*Er det noe du ønsker å tilføye?*

Under dette punktet svarte alle informantene nei. Dette spørsmålet var også ment som en test på om intervjuguiden var utfyllende i form av spørsmålsstillinger rundt de aktuelle temaene. Dette fikk jeg som forsker en form for bekreftelse på.

## 5.2 Spørreundersøkelsen

Gjennom spørreundersøkelsen ønsket jeg å kartlegge de ansattes opplevelser av oppslagsverket Compendia. Som forsker var det viktig å få belyst om oppslagsverket kunne være en risiko kilde til at feil kan begås. Nedenfor følger en presentasjon av svarene til de 13 ansatte som svarte.

Skalering: 1= Helt enig, 2= Delvis enig, 3= Helt uenig.

- Compendia er intuitivt oppbygd

1 2 3

**23,08%** var helt enig i denne påstanden

**53,85%** var delvis enig

**23,08%** helt uenig

- Jeg finner alltid det jeg søker etter i Compendia

1 2 3

**7,69%** var helt enige i denne påstanden

**69,23%** var delvis enige

**23,08%** var helt uenige

- Hvis jeg har valget mellom å lete etter informasjon i Compendia eller spørre en kollega foretrekker jeg å søke i oppslagsverket først

1 2 3

**30,77%** var helt enig i denne påstanden

**30,77%** var også delvis enig

**38,46%** var helt uenig i denne påstanden

- Compendia og informasjonen som ligger her er ikke er kilde til at jeg begår feil i lønnsrelaterte saker

1 2 3

**23,08%** var helt enig i denne påstanden

**61,54%** var delvis enige

**15,38%** var helt uenige

- Nevn en sterk og en svak side ved Compendia

Av sterke sider ble følgende punkter nevnt:

- Tilgjengelig via fjerntilgang
- Stor mengde tilgjengelig informasjon

Av svake sider ble følgende punkter nevnt:

- Lite fleksibel på søkeord. Compendia fordrer rett terminologi for at søkene skal gi treff
- Generelt vanskelig å finne frem til ønsket informasjon
- Lite illustrasjoner/ eksempler på relevante fremgangsmåter i lønnsrelaterte saker
- Søk gir ofte for mange ulike treff som i tillegg ikke er relevante
- Ikke alltid oppdatert på skjemaer og regelverk

Nedenfor stående utdypning har sitt utspring i skattedirektoratets vedtak om opphevelse av kravet til original bilag ved registrering av reiseregning som hadde virkning fra 1.juli 2014.

*"Da det ble innført adgang til å registrere digitale reiseregninger sammen med kopi av kvitteringer, ble informasjon om dette kun oppdatert i økonomihåndboken. Regelen dringen trådte i kraft 1.Juli 2014, men det gikk flere måneder før dette var oppdatert i medarbeiderhåndboken. Viktig at sånn type info blir oppdatert på begge steder samtidig, ellers kan det lett oppstå forvirring. Stiller jeg meg i søkefeltet under fanen "Håndbøker" og skriver "reiseregning" vil jeg få opp flere forskjellige linker. Noen med utspring i økonomihåndboken og noen i medarbeiderhåndboken. Da er det viktig at de to håndbøkene stemmer overens".*

Informant 7

### 5.3 Rapporteringssystemet for feil

Rapporteringssystemet ble utarbeidet for systematisk kartlegging av feil som oppdages gjennom internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn. Systemet er delt opp i kategori, beskrivelse, enhet, dato, bruker, link til bilag, handling, type (bilag eller saksgang) og konsekvens. Denne inndelingen ble gjort med tanke på påfølgende analyse og forslag til målrettede tiltak. Nedenfor har jeg lagt ved en kopi av systemet hvor det er registrert inn 80 feil.

FIGUR 15 RAPPORTERINGSSYSTEMET FOR FEIL

Kategori	Skjatt:	Beskrivelse	Fakset	Dato	Bruker	Link	Handling	Type	Konsekvens
<b>Lønnstrinn</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Feil ansettelses	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil6.PNG</a>	Telefon	Saksgang i SAP	Hey
<b>Mangelfull dokument</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Side 2 av reiseregning, info om hotell, mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil1.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Kl.slett er ikke utfyllt	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil5.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Melding om reise mangler	xxxx	#####	BMO	<a href="#">Feil8.png</a>	Mail	SAP Portalen	Middels
v		Fødselsnummer mangler	xxxx	#####	HOM	<a href="#">Feil9.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Opplysninger om hvor arbeid utført mangler	xxxx	#####	AST	<a href="#">Feil10.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Vurderingsskjema selvstendig mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil14.pdf</a>	Mail	Faktura	Middels
v		Vurderingsskjema selvstendig mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil15.pdf</a>	Mail	Faktura	Middels
v		Att.skjema for overtid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil12.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Middels
v		Vurderingsskjema for næringsdrivende mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil17.pdf</a>	Mail	Faktura	Middels
v		Att.skjema for overtid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil18.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Middels
v		Overtid helg. Ukedagene forut ikke utfyllt	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil13.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Middels
v		Bankkonto mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil22.pdf</a>	Mail	Shiftmanager	Middels
v		Bankkonto mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil23.pdf</a>	Mail	Shiftmanager	Middels
v		Mangler konto,adresse og fødselsnummer	xxxx	#####	AST	<a href="#">Feil24.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Reiseregning og faktura fra samme selskap	xxxx	#####	AST	<a href="#">Feil25.pdf</a>	Mail	Faktura	Middels
v		Opplysninger om hvor arbeid utført mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil26.pdf</a>	Mail	Honorarskjema	Middels
v		Dato, kl.slett, formål og sted mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil28.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Navn på HOTB ikke oppført	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil27.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisetid og formål mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil30.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil31.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil32.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil34.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil33.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Formål og sted for reise mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil35.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Kontering mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil36.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Kvittering for parkering mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil38.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil37.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Beløp ikke oppgitt	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil39.pdf</a>	Mail	Honorarskjema	Middels
v		Mangler dato på når tid de bor privat eller hotell	xxxx	#####	BMO	<a href="#">Feil7.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Anvisning mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil41.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Hey
v		Kopi av pass mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil44.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Hey
v		Anvisning og kontering mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil42.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Hey
v		Reisebeskrivelse etter endt reise er ikke lagt ved	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil47.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Dato for utført arbeid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil49.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		I UH sektoren. Lønneslipp for høyere lønnstrinn mangler.	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil51.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Dato for utført arbeid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil50.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Kl.slett og dato ikke utfyllt.	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil48.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Avvikende lønnstrinn og stilling påført skjema.Kontrakt mang	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil52.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Dato for utført arbeid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil50.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		I UH sektoren. Lønneslipp for høyere lønnstrinn mangler.	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil53.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Overtid helg. Ukedagene forut ikke utfyllt	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil54.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Middels
v		Kopi av pass mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil55.pdf</a>	Mail	Timeliste	Hey
v		Dato for utført arbeid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil56.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Dato for utført arbeid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil57.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Mangler anvisning	xxxx	#####	HOM	<a href="#">Feil58.pdf</a>	Mail	Timeliste	Hey
v		Stillingsbeskrivelse mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil59.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Anvisning og att.skjema for overtid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil61.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Hey
v		Lønnstrinn mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil62.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Bankkonto nummer mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil60.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Boardingkort mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil64.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Boardingkort mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil65.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Boardingkort mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil66.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Boardingkort og side to av reiseregning mangler	xxxx	11.032011	TORA	<a href="#">Feil63.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Avvikende lønnstrinn påført skjema	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil63.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Boardingkort og kl.slett mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil68.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Kontering og formål mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil67.pdf</a>	Mail	Kjerskjema	Middels
v		Kvittering for parkering mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil70.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Utenlandsk statborger. Kopi av pass mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil73.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Hey
v		Utenlandsk statborger. Kopi av pass mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil74.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Hey
v		Formål og navn på hotell mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil75.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Middels
v		Kvitteringer mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil77.pdf</a>	Mail	Kjerskjema	Middels
v		Vurderingsskjema for næringsdrivende mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil16.pdf</a>	Mail	Faktura	Middels
v		Att.skjema for overtid mangler	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil11.pdf</a>	Mail	Overtidliste	Middels
<b>Feil i saksgang</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Feil sats for diett	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil2.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Kilometer sats er feil.	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil78.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Både diett og matutgifter for samme periode påført	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil72.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Feil sats for diett er benyttet. Dansk istedenfor Norsk.	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil71.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Feil sats for fradrag	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil45.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Feil diett	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil23.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Frøtrekk frokost	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil4.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
v		Feilberregning av diett	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil46.pdf</a>	Mail	Reiseregning	Liten
<b>Feil i skjema</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Feil stillingstillknytning i infotype 0001	xxxx	#####	DFØ	<a href="#">Feil79.pdf</a>	Mail	Saksgang i SAP	Middels
v		Feil stillingstillknytning i infotype 0001	xxxx	#####	DFØ	<a href="#">Feil80.pdf</a>	Mail	Saksgang i SAP	Middels
v		Feil stillingstillknytning i infotype 0001	xxxx	#####	DFØ	<a href="#">Feil81.pdf</a>	Mail	Saksgang i SAP	Middels
v		Feil lønnstrinn på skjema kontra SAP-T0173	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil24.pdf</a>	Mail	Saksgang i SAP	Hey
<b>Skanning</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Flere pdf-filer-kvitteringer skannet "sideløngs"	xxxx	#####	BMO	<a href="#">Feil8.png</a>	Mail	SAP Portalen	Liten
<b>Duplikater</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Reisen er allerede registrert	xxxx	#####	TORA	<a href="#">Feil3.pdf</a>	Returnert	Reiseregning	Hey
<b>Feil skjema</b>		<b>Beskrivelse</b>	<b>Fakset</b>	<b>Dato</b>	<b>Bruker</b>	<b>Link</b>	<b>Handling</b>	<b>Type</b>	
v		Gammelt skjema benyttet	xxxx	#####	BMO	<a href="#">Feil20.pdf</a>	Mail	Timeliste	Middels
v		Timeliste istedenfor overtidsskjema (fast 100% st)	xxxx	#####	AST	<a href="#">Feil40.pdf</a>	Returnert	Timeliste	Middels

For å illustrere tidsforbruket som medgår i å følge opp og korrigere feil er det nedenfor utarbeidet figurer som viser medgått tid for de ulike involverte gruppene og en figur for gjennomsnittlig totalt medgått tidsforbruk pr. feil. I beregningen har jeg lagt til grunn at et år består av 230 arbeidsdager og en arbeidsdag består av 7,5 timer.

Figur 16 gir en oversikt over estimert tidsforbruk for ansatte ved sentral enhet for lønn.

Figur 17 er en oversikt over estimert tidsforbruk for økonomisk/ administrativt ansatte og HR-medarbeidere.

Figur 18. viser det estimerte gjennomsnittlige totale tidsforbruk.

Figur 19 gir en oversikt over prosentvis feil pr. kategori.

Figur 20 gir en oversikt over estimert tidsforbruk for tredjepart.

Figur 21 er en spørreundersøkelse utført blant økonomisk/administrativt ansatte og HR- medarbeidere hvor estimert tidsbruk for korrigerings og oppfølging av feil ble innhentet.

Figur 22 er en spørreundersøkelse utført blant ansatte ved sentral enhet for lønn hvor estimert tidsforbruk for korrigerings og oppfølging av feil ble innhentet.

I figur 20 vises medgått tid for tredje part. Tidsforbruket for denne gruppen oppstår i forbindelse med fremskaffelse av boardingkort, kopi av pass eller i de tilfellene hvor korreksjon av skjema må foretas direkte av den ansatte. Tiden er skjønnsmessig satt til 5 minutter og 48 av de 80 feilene omhandlet tredjepart. De ansatte, som dette gjelder, uttrykker ofte sin misnøye over ekstraarbeidet dette medfører. En undersøkelse blant de berørte tredje parter ville antageligvis blitt opplevd som en ekstrabelastning og jeg valgte derfor å utelukke dem ifra en spørreundersøkelse rundt tidsbruk.

**FIGUR 16 ESTIMERT TIDSFORBRUK FOR ANSATTE VED SENTRAL LØNNSENHET**

<b>20 arbeidsdager</b>	<b>Min/stk</b>	<b>Timer</b>	<b>Dager</b>
<b>Antall feil</b>	<b>80 stk</b>		
<b>Gj.Snittlig antall feil pr. dag</b>	<b>4 stk</b>		
<b>Estimert tidsforbruk pr. feil</b>	<b>7 min</b>		
<b>Estimert tidsforbruk pr.80 feil/20 dager.</b>	<b>560 min</b>	<b>=9,33 timer</b>	<b>=1,24 dager</b>
<b>Estimert tidsforbruk pr. år.</b>	<b>6440 min</b>	<b>=107,33 timer</b>	<b>=14,31 dager</b>

FIGUR 17 ESTIMERT TIDSFORBRUK FOR ØKONOMISK/ ADMINISTRATIVT ANSATTE OG HR-MEDARBEIDERE

20 arbeidsdager	Min/stk	Timer	Dager
Antall feil	80 stk		
Gj.Snittlig antall feil pr. dag	4 stk		
Estimert tidsforbruk pr. feil	16 min		
Estimert tidsforbruk pr.80 feil/20 dager.	1280 min	=21,33 timer	=2,84 dager
Estimert tidsforbruk pr. år.	14720 min	=245,33 timer	=32,71 dager

FIGUR 18 ESTIMERT TOTAL TIDSFORBRUK PR. FEIL

20 arbeidsdager	Min/stk	Timer	Dager
Antall feil.	80 stk		
Estimert Gj.Snittlig total tidsforbruk pr. feil	26 min		
Estimert Gj.Snittlig total tidsforbruk pr. 80 feil	2080 min	=34,67 timer	4,62 dager
Estimert tidsforbruk pr. år	23920 min	=398,67 timer	53,15 dager

FIGUR 19 PROSENTVIS INNDELING AV FEIL.

Type feil	Prosentvis feil	Antall bilag
Skatt	0	0
Lønnstrinn	3,75 %	3
Mangelfull dokumentasjon	77,50 %	62
Feilberegning av satser	10%	8
Feil i saksgang	3,75%	3
Skanning	1,25%	1
Duplikater	1,25%	1
Feil skjema	2,50%	2

FIGUR 20 ESTIMERT TIDSFORBRUK FOR TREDJEPART

20 arbeidsdager	Min/stk	Timer	Dager
Antall feil	48 stk		
Gj.Snittlig antall feil pr. dag	2,40 stk		
Estimert tidsforbruk pr. feil	5 min		
Estimert tidsforbruk pr.48 feil/20 dager	240 min	4	0,53
Estimert tidsforbruk pr. år	2760	46	6,13



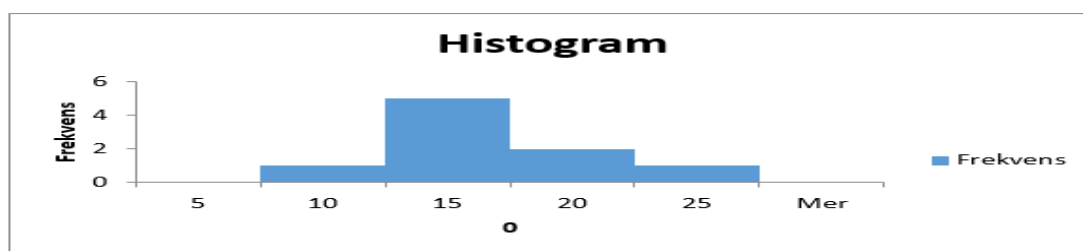
13,75 % av feilene ble satt til potensielt alvorlig konsekvens, 75 % av feilene ble vurdert til middels konsekvens og 11,25 % ble satt til liten konsekvens hvis de ikke hadde blitt stanset gjennom internkontrollrutinene.

### **Telefonundersøkelse:**

Gjennom en spørreundersøkelse blant 5 HR medarbeidere og 5 økonomisk/administrativt ansatte ble følgende spørsmål ble stilt:

"Kan du gi et estimat i minutter for gjennomsnittlig medgått arbeidstid på korrigering og oppfølging av en feil du har begått i lønnsrelatert arbeid"? Det gjennomsnittlige tidsforbruket basert på undersøkelsen ble estimert til 16 minutter og svarene er illustrert i histogrammet gjen-gitt nedenfor.

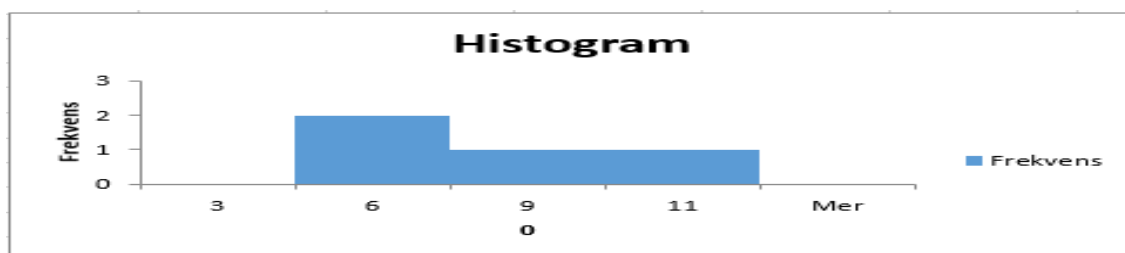
**FIGUR 21 RESULTATER FRA EN SPØRREUNDERSØKELSE BLANT ØKONOMISK/ADMINISTRATIVT ANSATTE OG HR-MEDARBEIDERE**



En spørreundersøkelse ble også utført blant 5 ansatte ved sentralenhet for lønn hvor følgende spørsmål ble stilt:

«Kan du gi et estimat i minutter for gjennomsnittlig medgått arbeidstid på korrigering og oppfølging av feil som du oppdager gjennom internkontrollrutinene "? Gjennomsnittlig medgått tid for oppfølging og behandling av en feil ble estimert til 7 minutter og svarene er presentert i figur 22.

**FIGUR 22 RESULTATER FRA EN SPØRREUNDERSØKELSE BLANT ANSATTE VED SENTRAL ENHET FOR LØNN**



Fra figur 18 ser vi at estimert gjennomsnittlig totalt tidsforbruk pr. feil er på 26 minutter. Det kartlagte tidsforbruket er en del av det innsamlede datamaterialet som inngår i det neste kapittelet hvor det er utført en analyse med tanke på forskningsspørsmålet og problemstillingen for denne oppgaven.

## 6 Analyse og drøfting av tiltak

### 6.1.1 Introduksjon

Gjennom en analyse og drøfting av de innsamlede data vil jeg i dette kapittelet svare på oppgavens problemstilling: *"Er internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn ved Universitetet i Stavanger organisert på en slik måte at den gir grunnlag for organisatorisk læring?"* og forskningsspørsmålet.

## 6.2 Analyse

### 6.2.1 En analyse av rapporteringssystemet

Via rapporteringssystemet ble det registrert 80 feil i en normalperiode på 20 arbeidsdager i tidsrommet 20/2-19/3-2015.

Dette tilsvarer gjennomsnittlig 4 feil pr. dag. Det estimerte gjennomsnittlige totale tidsforbruket pr. feil er på hele 26 minutter. Hvis målingen er representativ utgjør dette 53,16 effektive arbeidsdager i løpet av et år eller 23,11 % av et årsverk. Som forsker var det viktig å få tallfestet problemet.

Ut ifra målingen kan det være grunn til å anta at UIS ikke har en kostnadseffektiv driftsform gjennom de ansattes arbeid med lønnsrelaterte saker. Under kategorien "Mangelfull dokumentasjon" ble hele 77,50 % av feilene registrert og utgjorde dermed den største kategorien.

Mangel på reisebeskrivelse etter endt reise, mangel på kopi av kvittering og mangelfullt utfylte skjemaer var overrepresenterte.

Feilene oppstod i form av reiseregninger, timelister og honorarskjemaer.

Konsekvensen av disse uønskede hendelsene er at ansatte må bruke en alt for stor del av sin kjernetid på oppfølging og korrigerende av feil og dette utgjør en risiko for at UIS ikke klarer å innfri deler av sine driftsrelaterte målsettinger i form av målrettet og effektiv drift.

Under etterlevelsesrelaterte målsettinger skal internkontrollrutinene ved sentral lønnsenhet avdekke blant annet reiseregninger som ikke oppfyller kravene i statens reiseregulativ og særavtaler for reiser. Gjennom særavtalen kan reiser dekkes trekk- og avgiftsfritt gjennom bestemte

formkrav som for eksempel kopi av kvitteringer og spesifikke opplysninger som må være påført bilaget. Flere av feilene som ble registrert under mangelfull dokumentasjon var reiseregninger som ikke oppfylte formkravene til statenssæravtale. Konsekvensen av dette er en risiko for at mangelfullt utfylte reiseregninger blir utbetalt trekkfritt og at UIS dermed ikke klarer å innfri de etterlevelsesrelaterte målsettingene.

### **Hendelser med potensielt alvorlige konsekvenser**

11 bilag eller 13,75 % av feilene ble gradert til "*potensielt alvorlig konsekvens*" og blant disse var det 5 som manglet anvisning. For at et bilag skal kunne utbetales, må det anvises av en person med budsjett disponeringsmyndighet. Hvis et bilag går til utbetaling uten anvisning vil dette være et brudd på Bestemmelser om økonomistyring i staten, § 2.5.2.1

Fra denne paragrafen fremgår det at:

*"Alle disposisjoner som medfører økonomiske forpliktelser for virksomheten skal bekreftes av en som har budsjett disponeringsmyndighet".*

Konsekvensen av mangelfull anvisning utgjør en risiko for at de etterlevelsesrelaterte målsettinger ikke blir nådd i form av brudd på lovverket og påfølgende merknader fra riksrevisjonen.

Mangelfull anvisning er også en risiko for at underslag kan oppstå og dette kan ha store konsekvenser for UIS sitt omdømme.

3 av de 80 innrapporterte feilene omhandlet manglende kopi av pass og ble også gradert til "*potensielt alvorlig konsekvens*".

Ved utbetaling til utenlandske statsborgere må kopi av pass vedlegges bilaget. For at utbetalingen, rent teknisk, skal bli generert igjennom lønns,- og personalsystemet SAP må passnummeret registreres. Hvis dette mangler, vil utbetalingen automatisk bli avvist av Direktoratet for økonomistyring og arbeidstaker vil da ikke motta oppgjør i tide. Konsekvensen kan bli misnøye blant de berørte parter og utgjøre en risiko for at UIS får svekket sitt omdømme blant utenlandske gjesteforelesere. Feil lønnstrinn og duplikatbilag utgjorde de resterende 3 bilag i kategorien "*potensielt alvorlig konsekvens*". I det ene tilfellet var det under en saksgang i SAP lagt inn feil ansiennitet, noe som medførte at den ansatte gikk ned 9 lønnstrinn.

En fellesnevner for disse er risikoen for feilutbetaling, noe som kan true de driftsrelaterte og etterlevelsesrelaterte målsettingene.

I den nest største kategorien, "Feilberegninger av satser" ble det registrert 8 bilag. Feilene omhandlet reiseregninger og beregning av antall dietter og tilhørende satser som var påførte bilagene. Denne type feil innebærer kun en minimal fare for feilutbetaling, da lønns og personal-systemet SAP er tidsstyrt og alltid oppdatert med korrekte satser. Konsekvensen ble derfor satt til liten. Allikevel tyder dette på at enkelte ansatte ved UIS, som skal kontere og kontrollere inngående reiseregninger, ikke helt forstår regelverket rundt beregningen av statens satser. Årsakene til dette er blant annet mangelfull opplæring og et ustrukturert oppslagsverk.

Gjennom samtaler med mine kollegaer og min egen erfaring, som ansatt ved AØV, opplever vi at de samme enheten fortløpende begår de samme type feil. Dette gir en indikasjon på at det finnes flere underliggende årsaker til at uønskede hendelser opptrer i så stor skala. Parallelt med registrering og analyse av feilene i rapporteringssystemet ble det utført semistrukturerte intervjuer med tanke på å kartlegge de bakenforliggende årsakene til at UIS sliter med disse problemene.

#### 6.2.2 En analyse av de semistrukturerte intervjuene

Intervjuene ble konsentrerte rundt temaene opplæring, støtte og ønskede tiltak for heving av kompetanse. For å studere det innsamlede materialet ble det anvendt en fenomenologisk hermeneutisk tilnæringsmetode. Gjennom metoden fikk jeg frem den ansattes fortolkninger og opplevelser av de tema det ble stilt spørsmål rundt. Svarene ble så tolket gjennom min for-forståelse av disse temaene. Denne for-forståelsen baseres delvis på grunnlag av mitt engasjement ved sentral enhet for lønn ved UIS. Spesielt spørsmål 3 står sentralt i forhold til å avdekke årsaker til at feil begås:

*"Hvordan vil du beskrive opplæringen du fikk ved UIS i forhold de oppgavene du utfører innen lønn?"*

7 av informantene var fornøyde med opplæringen de fikk. 6 av disse hadde i tillegg erfaring fra lønnsrelatert arbeid før de begynte ved UIS. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt disse 6 informantene ville ha hatt den samme oppfatningen av opplæringsfasen uten den opparbeidede erfaringen. Svarene fra informant 1 & 2 skilte seg derimot ut. Disse hadde ikke relevant jobberfaring inn forbi lønn da de ble ansatt ved UIS og begge var misfornøyde med opplæringen. Informant 2 fremhevet spesielt at opplæringen som ble gitt i tillegg inneholdt feil.

Svarene som fremkom under spørsmål 3 tyder på at det er ulik kvalitet og fokus med hensyn til opplæring av nyansatte ved de respektive fakultetene. Forfatteren Cato Wadel mener at

ulike «oppskrifter» er med på å forme læring i en organisasjon. Gjennom intervjuene kan det fastslås at de forskjellige enhetene har ulike «oppskrifter» med tanke på opplæring og analysen viser at dette er en uheldig praksis i de tilfellene hvor ulike «oppskrifter» i tillegg er av varierende kvalitet og feil. Konsekvensene av mangelfull opplæring er en økt risiko uønskede hendelser og dette kan i neste omgang true de rapporteringsrelaterte,-driftsrelaterte,- og etterlevelserelevante målsettingene. Gjennom rapporteringssystemet ble det registrert at informant 1 & 2, som mente opplæringen var for dårlig, var overrepresenterte. Dette tyder på at mangelfull opplæring har en direkte innvirkning på antall feil som begås.

I spørsmål 10 og 11 ba jeg de intervjuede om å komme med forslag til tiltak for kompetanseheving blant nyansatte og ansatte med fartstid på over 2 år. Mange gode tiltak ble foreslått og samtlige informanter mente at sentral enhet for lønns skulle stå ansvarlige for disse tiltakene.

### 6.2.3 En analyse av spørreundersøkelsen

Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse ble det stilt spørsmål rundt brukernes opplevelser av oppslagsverket Compendia. Spesielt interessant var det å få kartlagt om oppslagsverket kunne være en kilde til at uønskede hendelser oppstår. Hele 53,84 % var kun delvis enige i påstanden om at Compendia er intuitivt oppbygd og de resterende 23,08 % var helt uenige. Tallene tyder på at oppslagsverket har et forbedringspotensial i form av brukergrensesnittet. Når den ansatte for eksempel skal søke etter rutiner for behandling av lønnsrelaterte saker er det viktig at denne informasjonen er lett tilgjengelig.

Under spørsmål 2 ble følgende påstand fremsatt:

*"Jeg finner alltid det jeg søker etter i Compendia"*

69,23% var kun delvis enige og 23,08% var helt uenige i denne påstanden. Vi ser at disse svarene underbygger svarene i spørsmål 1. At 69,23 % kun er delvis enig i påstanden, tolkes dit hen at man ikke alltid finner det man søker etter, selv om informasjonen er lagt ut i oppslagsverket. Når 53,84 % i tillegg, under spørsmål 1, sier seg delvis enig i at Compendia er intuitivt oppbygd kan dette tyde på at Compendia kan være en risiko til at feil begås i lønnsrelaterte.

Under påstanden:

*"Hvis jeg har valget mellom å lete etter informasjon i Compendia eller spørre en kollega foretrekker jeg å søke i oppslagsverket først"* får Compendia også dårlig score. Verdt å merke er at hele 38,46 % sa seg helt uenige i påstanden. En forklaring til dette kan være at det er både enklere og raskere å spørre en kollega. En annen forklaring, som underbygges av svarene i

spørsmål 1 og 2 og som dermed er mer plausibel, er at den ansatte foretrekker å spør en kollega nettopp fordi oppslagsverket oppleves som lite intuitivt og at man derfor ikke alltid får treff på søk.

Under påstanden:

*"Compendia og informasjonen som ligger her er ikke er kilde til at jeg begår feil i lønnsrelaterte saker"* var kun 61,54 % var delvis enige mens 15,38% var helt uenige. Også under dette spørsmålet får oppslagsverket dårlig score. Utfordringen ligger i å forbedre brukergrensnittet slik at oppslagsverket får en mer logisk struktur. I tillegg finnes det et forbedringspotensialet for søkemotoren som får kritikk for å gi for mange irrelevante treff.

Dette begrunnes blant annet gjennom at Compendia fordrer rett terminologi og dermed er lite fleksibel på søkeord. Andre har igjen svart at det er generelt vanskelig å finne frem til ønsket informasjon og etterlyser flere grafiske illustrasjoner og eksempler for fremgangsmåter i spesifikke lønnsrelaterte saker. I tillegg blir det påpekt at Compendia ikke alltid er oppdatert på skjemaer og regelverk.

Konsekvensen av disse problemene er at de ansatte eksponeres for en større risiko for å begå feil og dette kan sammen med mangelfull opplæring som nevnt true de driftsrelaterte,- og etterlevelsesrelaterte målsettingene ved UIS.

Som forsker stiller jeg spørsmål rundt effektiviteten til dagens internkontrollrutiner med tanke på organisatorisk læring. Når feil oppdages får de ansvarlige beskjed om dette ifra sentral lønnsenhet gjennom en mail med link til Compendia hvor rutine av korrekt fremgangsmåte er beskrevet. Denne formen for tilbakemelding burde resultert i færre uønskede hendelser. Rapporteringssystemet tegner dessverre et annet bilde i form av en organisasjon som sliter med et stort antall feil som det brukes mye tid på. Dette sammen med varierende kvalitet på opplæring og et oppslagsverk som høster kritikk, gir sterke indikasjoner på at internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn ikke er godt nok organisert med tanke på organisatorisk læring.

Som svar på forskningsspørsmålet *"Hvilke risikoreduserende tiltak kan implementeres i internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn med tanke på organisatorisk læring?"* er det i neste avsnitt foreslått en rekke nye tiltak.

### 6.3 Forslag til implementering av tiltak.

Gjennom analysen er det påvist sterke indikasjoner for at mangelfull opplæring og et ustrukturert oppslagsverk kan være bakenforliggende årsaker til at UIS sliter med et stort antall feil i lønnsrelaterte saker. For å styrke internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn er følgende tiltak med fokus på organisatorisk læring foreslått. Disse tiltakene vil også være svar på oppgavens forskningsspørsmål.

- Rutine for varsling til lønnsenheten ved nyansettelser av personer som skal jobbe med lønnsrelaterte saker ved de ulike fakultetene. Innen 1 uke etter ansettelsen skal den ansatte møte til kartleggingsintervju ved sentral enhet for lønn. Det utarbeides på grunnlag av stillingsbeskrivelsen og arbeidsbakgrunn et skreddersydd opplæringsprogram.
- Innen 3 uker etter tiltredelsesdatoen skal den ansatte hospitere i en 2 ukers periode ved sentral enhet for lønn. Opplæringsprogrammet består av følgende sjekkliste.

**FIGUR 23 SJEKKLISTE FOR OPPLÆRING VED NYANSETTELSE AV PERSONALE SOM SKAL JOBBE MED LØNNSRELATERTE SAKER**

<u>Sjekkliste for ansatt:</u>	<u>Skal gjennomgås</u>	<u>Utført dato</u>	<u>Signatur</u>
Innføring i SAP portalen og lønns og personalsystemet SAP			
Innføring i oppslagsverket Compendia			
Innføring i konteringsregler			
Innføring i Statens reiseregulativ			
Innføring i Statens lønnsregulativ			
Innføring i Statens personalhåndbok			
Innføring i rutiner for stipend			

Innføring i rutiner for utlandske arbeidstakere			
Arbeide med praktiske oppgaver knyttet til stillingsbeskrivelsen.			

Gjennom kartleggingsintervjuet og sjekklisten vil det kvalitetssikres at:

- Nyansatte får et skreddersydd opplæringsprogram etter behov
- Alle får opplæring etter samme «oppskrift»
- Organisatorisk læring oppstår i form av et effektivt opplæringsprogram som medfører at de nyansatte i neste omgang kan lære og støtte sine kollegaer i lønnsrelaterte saker gjennom korrekte rutiner og prosesser.

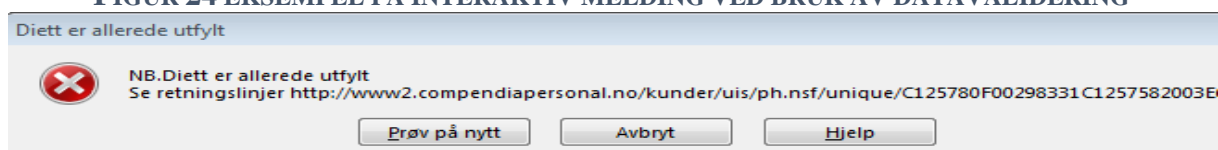
#### **Følgende tiltak foreslås for Oppslagsverket Compendia**

- Forbedring av strukturen i oppslagsverket slik at relevant informasjon blir lettere tilgjengelig gjennom intuitive linker.
- Forbedring av søkemotoren i form økt presisjonsgrad av relevante treff
- Ansvarsdelegering for at skjemaer og rutiner til enhver tid er oppdaterte
- Automatisk utsendelse av nyhetsbrev ved oppdatering av rutiner eller når nye skjemaer blir lagt ut på Compendia.

#### **Obligatoriske skjemaer i elektronisk format med interaktivt bruker grensesnitt**

Innføring av elektroniske skjemaer for reiseregning og lønnsbilag med et interaktivt bruker grensesnitt for datavalidering. Den ansatte får da opp en melding på skjermen ved mangel i utfylling av et felt eller når det oppstår logiske brister. Dette kan skje når man for eksempel fører opp både diett og krever refusjon for utlagte måltider for samme tidsrom. Som illustrert i eksempelet nedenfor vil da en feilmelding vises sammen med link til korrekt rutinebeskrivelse i Compendia. På denne måten oppnås organisatorisk læring ved at den ansatte må sette seg inn i gjeldende rutiner og regelverk for å kunne ekspedere reiseregningen videre.

**FIGUR 24 EKSEMPEL PÅ INTERAKTIV MELDING VED BRUK AV DATAVALIDERING**





## 7 Oppsummering og konklusjon

I dette prosjektet har jeg analysert internkontrollrutinene ved sentral enhet for lønn. Ut ifra analysen har jeg besvart problemstillingen ved å konkludere at internkontrollrutinene ikke er innrettet på en optimal måte med hensyn til organisatorisk læring. Dette underbygges i form av de data som er innhentet via et rapporteringssystem, intervjuer og spørreundersøkelser og i kapittel 6 har jeg også besvart forskningsspørsmålet gjennom å foreslå en rekke risikoreduerende tiltak. Et av de viktigste tiltakene er at lønnsenheten skal stå ansvarlig for all opplæring av nyansatte som skal jobbe med lønnsrelaterte saker. Studien har avdekket at opplæringen er av varierende kvalitet og at dette sammen med et ustrukturert oppslagsverk kan være bakenforliggende årsaker til at et relativt stort antall feil begås. Både type og antall feil utgjør en risiko for de rapporteringsrelaterte,- driftsrelaterte,- og etterlevelsesrelaterte målsettingene til UIS. I konklusjonen kan det ikke utelukkes at organisatorisk læring finner sted gjennom dagens rutiner, men at dette potensialet ikke blir utnyttet i stor nok grad. Som forsker har denne oppgaven gitt meg verdifull innsikt i hvordan internkontrollrutiner kan forbedres på min egen arbeidsplass. Aksjonsforskningsmetoden har vært til stor nytte og prosessene som blir beskrevet i denne modellen har falt naturlig på plass underveis i prosjektet. Ved bruk av trianguleringsmetoden har jeg fått bekreftet validiteten på det innsamlede datamaterialet ved at de underbygger hverandre. Et interessant spørsmål i denne sammenhengen er om resultatene også kan være representative for regnskapsenheten og enhet for prosjekt ved UIS. Dette kunne gitt enda flere indikasjoner på hvordan internkontrollrutinene, samlet sett, ved Avdeling for økonomi,- og virksomhetsstyring er organiserte med hensyn til organisatorisk læring. Masteroppgaven har på grunn av sine begrensninger ikke mulighet til å besvare dette spørsmålet, men rapporteringssystemet som er utarbeidet kan være en plattform for videre forskning på dette feltet.

## Vedlegg 1

### Samtykkeerklæring i forbindelse med intervju

**Prosjektleder:** Tommy Ramsland

**Emne:** Masteroppgave i risikostyring

**Formål:** Jeg vil under dette intervju stille spørsmål knyttet til temaer som omhandler opplæringsbehov og kompetanse inn forbi lønnsområdet. De innsamlede dataene vil bli brukt som en del av grunnlaget i en analyse hvor formålet er å implementere tiltak med tanke på økt organisatorisk læring ved UIS på lønn. Disse tiltakene vil være et ledd i forbedringen av internkontroll rutinene ved enhet for lønn.

#### Presiseringer:

- Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten noen form for begrunnelse. Alle siterte data vil da bli slettet umiddelbart
- Alle de opplysningene du gir vil bli registret og lagret uten ditt navn eller andre former for opplysninger som kan medføre at din identitet blir gjenkjent.
- Du vil få tildelt koden informant nr. ...
- Samtalen vil bli tatt opp på bånd
- Hvis du samtykker i å delta i dette intervjuet, og undertegner samtykkeskjemaet, kan du på et når som helst tidspunkt frem til den 15/5-2015 trekke tilbake ditt samtykke. Alle data vil da bli slettet umiddelbart.
- Båndopptaket vil bli slettet senest 2 dager etter at intervjuet er utført og koding og transkribering er gjennomført. Alle notater vil bli slettet senest den 15/6-2015 som er innleveringsfristen for denne masteroppgaven.
- Ved å delta i dette intervjuet kan du bidra til verdifulle innspill til forbedrede internkontroll rutiner ved UIS gjennom tiltak som kan fremme organisatorisk læring.

Jeg samtykker herved i å delta i intervjuet.

Signatur

Dato

Sted

## Vedlegg 2

### **Spørreundersøkelse blant økonomisk/administrativt ansatte ved UIS.**

Hei, jeg lurte på om du kunne deltatt i en kort spørreundersøkelse?

Jeg er ansatt ved sentral enhet for lønn ved UIS og skriver en masteroppgave inn forbi feltet risikostyring. I den forbindelse ønsker jeg å kartlegge de ansattes opplevelser av brukervennligheten til oppslagsverket Compendia.

Dine svar kan ha betydning for de tiltak som evt. foreslås i oppgaven og skal presenteres for ledere ved AØV.

Du garanteres full anonymitet. Dette innebærer at du ikke påfører ditt navn på svarskjemaet og returnerer side 2 utfyllt i en annen internkonvolutt enn den du fikk tilsendt undersøkelsen i.

Undersøkelsen vil ta maks 3 minutter!

Med vennlig hilsen

Tommy Ramsland

Førstekonsulent ved sentral lønnsenhet.

V/ Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring.

## Vedlegg 3

### Oppslagsverket Compendia

- Compendia er intuitivt oppbygd  
1 2 3
- Jeg finner alltid det jeg søker etter i Compendia  
1 2 3
- Hvis jeg har valget mellom å lete etter informasjon i Compendia eller spørre en kollega foretrekker jeg å søke i oppslagsverket først
- 1 2 3
- Compendia og informasjonen som ligger her er ikke er kilde til at jeg begår feil i lønnsrelaterte saker  
1 2 3
- Nevn en sterk og en svak side ved Com

## Vedlegg 4

### **Intervjuguide for ansatte ved UIS som jobber med lønnsrelaterte saker.**

1) Antall år ansatt ved UIS?

1-5, 6-10, 11-15

2) Hadde du erfaring med lønn før du ble ansatt ved UIS?

3) Fra en skal fra 1-6 (Hvor 1= Ingen kompetanse og 6 = faglig sterk), hvor vil du plassere deg på denne skalaen i forhold til din lønnsrelaterte kompetanse?

1 2 3 4 5 6

4) Kan du fortelle litt nærmere hvorfor du valgte denne scoren?

5) Hvordan vil du beskrive opplæringen du fikk ved UIS i forhold til de oppgavene du utfører innen lønn?

6) Når du møter på et lønnsrelatert problem, fortell litt om hvordan du går frem for å løse dette.

(Hjelp fra medarbeider(e) ved enheten, oppslag i Compendia og/eller gjennom kontakt med en ekstern instans?)

7) Hvordan oppleves støtten du får hvis du trenger hjelp inn forbi et lønnsrelatert område?

(Fra medarbeider(e) ved enheten og/eller via ekstern instans)

8) Får du noen ganger tilbakemelding hvis det oppdages feil som du har gjort?

-Av hvem og på hvilken måte?

9) Hvilket læringsutbytte får du gjennom disse tilbakemeldingene?

10) Basert på din erfaring gjennom arbeid med lønn ved UIS, hvilke tiltak mener du kunne vært implementert med tanke på organisatorisk læring for:

a) Nyansatte

b) For ansatte utover 2 år

11) Hvem skulle hatt ansvar for implementering av disse tiltakene og hvorfor?

Er det noe du ønsker å tilføye?

## Litteraturliste

- Andersen, L. B. (2012, 2012.01.11). [Introduksjon til Oprisk].
- Andersen, L. B., Næss, M. B., & Tunglund, M. (2010). Organisational learning in banking through loss event reporting. Boca Raton, Fla.: CRC Press, cop. 2010.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*: Wiley-Blackwell Publishers.
- Aven, T. (2007). *Risikostyring : grunnleggende prinsipper og ideer*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization* (3rd ed. ed.). London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Creswell, J. W., & Magnan, S. S. (1997). Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches. *The modern language journal : MLJ*, 81(2), 256.
- DIFI. (2015). Hva er en tidstyv? Retrieved 2015.04.15, from <http://www.difi.no/veiledning/tidstyver/hva-er-en-tidstyv>
- Finansdepartementet. (2013). Reglement for økonomistyring i staten [og] Bestemmelser om økonomistyring i staten : fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 18. september 2013. Oslo: Finansdepartementet.
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and psychological research : essays*. Pittsburgh, Pa: Duquesne University Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry : scientific inference in qualitative research*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kruuse, E. (1989). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, T. M. (2014). [Forelesning SVEXPHIL ExPhil-HH].
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
- Lindøe, P. (2007). *Aksjonsforskning : bakgrunn og metodiske utfordringer* (Vol. nr. 20). Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenologica Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Visma. (2015). Elektronisk reiseregning. Retrieved 2015.04.16, from <http://www.visma.no/blogg/elektronisk-reiseregning-enklere-jobbhverdag/>
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord: SEEK.
- Zuber-Skerritt, O., & Perry, C. (2002). Action Research within Organisations and University Thesis Writing. *Learning Organization*, 9(4), 171-179.
- Øvsthus, K. (2005). *Helhetlig risikostyring : et integrert rammeverk : Sammendrag, rammeverk*. Oslo: Norges interne revisorers forening.