

# UiO : Universitetet i Oslo

## Sluttrapport prosjekt Fellesløsninger – konseptfase

### Sammendrag

Med fellesløsninger menes deling av administrative funksjoner mellom enheter eller samarbeid om administrative prosesser mellom fakultetsnivået og sentralt nivå når det er mest hensiktsmessig. Målet er å finne gode løsninger på tvers av fakultetene, museene og Universitetsbiblioteket. Gjennom konseptfasen hentet prosjektet inn over 50 forslag. Forskerstøtte ble høyest prioritert.

### 1. Bakgrunn for prosjektet

Universitetet i Oslo opplever tydelige kutt i basisfinansieringen som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. Dette gjør at enhetene må jobbe smartere gjennom å dele ressurser der det er mulig, skape mer robuste administrative tjenester og unngå dobbeltarbeid. Universitetsstyret ba i 2017 om at det ble igangsatt en prosess for å effektivisere administrative prosesser ved det enkelte fakultet og mellom fakultetene. På bakgrunn av et forslag om administrativ forbedring fra direktørnettverket og pågående digitaliseringsprosesser vedtok universitetsstyret i mars 2018 å etablere Program for administrativ forbedring og digitalisering med fellesløsninger som ett av prosjektene. Konseptfasen ble igangsatt august 2018.

Fellesløsninger kan være aktuelle på alle administrative områder. Mandatet for konseptfasen var å foreslå prioriterte fellesløsningsprosjekter ut fra gevinstpotensial innenfor områder som ikke allerede var dekket av andre prosjekter i programmet eller andre pågående prosesser. Det ble etablert delprosjekter innen forskerstøtte, HR/personal, innkjøp og kommunikasjon. Studieadministrasjon var også et delprosjekt innledningsvis, men ble satt på vent på grunn av overlapp med prosjektet UiO:Saksbehandling og arkiv.

### 2. Prosjektets viktigste leveranser

Leveranse	Beskrivelse
Definisjon, prinsipper og kriterier for fellesløsninger	<ul style="list-style-type: none"><li>Dokument som forklarer begrepet «fellesløsninger» og hvilke prinsipper og kriterier som skal ligge til grunn når vi utreder, vurderer og prioriterer</li><li>Excel-skjema for vurdering og prioritering av forslag</li></ul>
Forslag til fellesløsninger innen forskerstøtte, HR/personal, innkjøp og kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"><li>52 forslag ble vurdert og prioritert av delprosjektene</li></ul>
Forslag til opprettelse av fellesløsningsprosjekt innen forskerstøtte	<ul style="list-style-type: none"><li>Prosjektforslag med beskrivelse av konsepter, mål og gevinster</li></ul>

### 3. Oppnåelse av prosjektets mål

Målet med konseptfasen var å foreslå fellesløsninger innen fire administrative områder. Prosjektet lyktes å skape engasjement rundt ideen om å løse utfordringene i fellesskap, og hentet inn totalt 52 forslag etter en grundig prosess med involvering av fagmiljøer og nettverk. Prioriterte forslag ble lagt frem for styringsgruppen desember 2018 i henhold til tidsplanen i mandatet.

Forskerstøtte ble høyest prioritert av styringsgruppen. I henhold til mandatet ble universitetsdirektøren anbefalt å etablere et fellesløsningsprosjekt innen forskerstøtte. HR/personal var også et område som utpekte seg med stort potensial for fellesløsninger. Forslagene innen innkjøp og kommunikasjon ble sendt videre til linjen for oppfølging eller satt på vent. Tanken er at det på et senere tidspunkt kan igangsettes en ny konseptfase for å vurdere gjestående forslag og innhente nye forslag før det gjøres en ny prioritering.

Prosjektnavn: Fellesløsninger	Sluttrapporten er utarbeidet av: Lars Flønes Ravn
Prosjekteier: Unn-Hilde Grasmø-Wendler	Prosjektkoordinator: Lars Flønes Ravn
Versjon: 1.0	Vedtatt dato: 25.09.2019

Delprosjekt	Beslutning i styringsgruppen
Forskerstøtte <i>Delprosjektleder Johannes Elgvin</i>	Med utgangspunkt i tilbakemeldingene fra styringsgruppen jobbet delprosjektet frem to mulige konsepter hvor flere av forslagene ble sett i sammenheng: Kunnskaps- og kompetansedeling gjennom opprettelse av ekspertgrupper innenfor bestemte satsingsområder og forsterket samarbeid på tvers mellom enhetene. I to omganger ba styringsgruppen om en nærmere konkretisering og forankring av konseptene. Styringsgruppens endelige beslutning var å anbefale at det jobbes videre med disse konseptene.
HR/personal <i>Delprosjektleder Elisabeth Kvalvåg</i>	Styringsgruppen var positiv til å se nærmere på fellesløsninger innen HR/personal, men ville avvente videre utviklingsarbeid i påvente av andre pågående prosjekter på området. Forslagene som ble trukket frem var arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK), rekrutteringssenter, lederutvikling, konflikthåndtering og HMS/beredskap. Mulige fellesløsninger må ses i sammenheng med videreutvikling av kompetanse på feltet og fremtidige behov.
Innkjøp <i>Delprosjektleder Tori Norheim Sandlie</i>	Styringsgruppen støttet flere av forslagene og ba Seksjon for innkjøp om å følge opp forslagene i samarbeid med fakulteter, museer og Universitetsbiblioteket. Seksjon for innkjøp vil ha fokus på tiltakene gjennom de faste møtene med enhetene og ellers gi bistand på vanlig måte ut fra behov som enhetene melder inn.
Kommunikasjon <i>Delprosjektleder Stein Roar Fredriksen</i>	Styringsgruppen støttet flere av forslagene og ba Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt om å vurdere forslagene med tanke på oppfølging i linjen. Videre oppfølging bør skje i nært samarbeid med kommunikasjonsnettverket.

#### 4. Forutsetninger for gevinstrealisering

I henhold til mandatet skal nye fellesløsninger ha et tydelig gevinstpotensial for fakulteter, museer og Universitetsbiblioteket gjennom å effektivisere de administrative tjenestene og styrke rammene for primærvirksomheten.

For å kunne vurdere forslagene utarbeidet prosjektet ni kriterier med utgangspunkt i de overordnede målene i mandatet og Difis prosjektprioriteringsverktøy. Forslagene ble vurdert opp mot kriteriene av grupper bestående av delprosjektleder og minimum to ressurspersoner fra andre fakulteter. Dette dannet utgangspunkt for prioriteringen innenfor hvert delprosjekt. Styringsgruppen gjorde deretter en totalvurdering av de prioriterte forslagene.

#### 5. Evaluering av prosjektet

##### a. Suksessfaktorer

**Fakultetsstyrt prosjekt:** Prosjekteier og styringsgruppeleder var fakultetsdirektør Unn-Hilde Grasmø-Wendler. De øvrige fakultetsdirektørene samt assisterende direktører ved museene og Universitetsbiblioteket utgjorde styringsgruppen. Dette bidro til oppnåelse av mandatets krav om at enhetene skulle være førende i arbeidet med å prioritere og sette mål for nye fellesløsninger.

**Innhenting av forslag:** Delprosjektlederne var fagpersoner med oversikt over det aktuelle området. Forslagene ble i stor grad hentet inn gjennom eksisterende administrative nettverk. Tidligere analyser ble benyttet fremfor utarbeidelse av nye analyser. På denne måten kunne prosjektet gjennomgå ulike administrative områder og hente inn mange forslag i løpet av relativt kort tid.

**Program for administrativ forbedring og digitalisering:** Som del av programmet ble det enklere for prosjektet å avklare avhengigheter og overlapp med andre pågående prosesser.

## b. utfordringer og usikkerhet

**Bestilling til administrative nettverk:** Besøkene i nettverkene skjedde til dels parallelt med at prosjektet utarbeidet definisjon, prinsipper og kriterier. Det var derfor utfordrende å gi en tydelig bestilling til nettverkene. Dette ga seg utslag i at enkelte forslag dreide mer i retning forbedring av enkeltprosesser enn deling av funksjoner og samarbeid på tvers.

**Vurdering av forslag:** Det var utfordrende å måtte gjøre en kvalifisert vurdering og prioritering av forslagene på overordnet nivå. Samtidig var det ikke mulig å utarbeide gevinstoversikter og konsepter for hvert av de 52 forslagene gitt tilgjengelig tid og ressurser. Prosjektet kom derfor til at dette var den mest hensiktsmessige måten å gjøre det på i konseptfasen.

**Forankring og tidsplan:** Behovet for tid til forankring i organisasjonen ble undervurdert. Styringsgruppen ba om nærmere konkretisering og forankring i to omganger, og tok derfor ikke en beslutning før mars 2019. Videre var det behov for forankring i fakultetenes ledergrupper, Forum for forskningsdekaner, universitetsdirektørens ledergruppe, universitetsledelsens strategimøte (rektoratmøtet) og dekanmøtet før universitetsdirektørens vedtak september 2019.

## c. Viktige læringspunkter

- Prosjektet innførte et nytt begrep (fellesløsninger) og mye av jobben skjedde i administrative nettverk. Mer tid til å skape en felles forståelse av oppdraget innad i prosjektgruppen før besøksrunden i nettverkene kunne gjort det enklere å presentere prosjektet og gi en tydelig bestilling.
- Ved planlegging av et prosjekt som omfatter mange enheter og har potensielt sterke koblinger til kjernevirksomheten er det viktig å sette av god tid til forankring i organisasjonen.

## Vedlegg

- Mandat for konseptfasen
- Definisjon, prinsipper og kriterier for fellesløsninger
- Innkomne forslag til fellesløsninger
- Forslag til opprettelse av fellesløsningsprosjekt innen forskerstøtte