

# SA5 – prosjektplan og mandat

## Prosjektplanen

Prosjektplanen er behandlet i følgende organer:

Universitetsdirektørens ledergruppe (ULG) 07.08.2012

Direktørnettverket 15.08.2012

Drøftingsmøte med tjenestemannsorganisasjonene 23.08.2012

Mandatet er vedlegg til denne prosjektplanen.

## 1. Bakgrunn og avgrensning

Som et ledd i IHR-arbeidet og som en oppfølging av det arbeid som er gjennomført i plangruppen for Roller og ansvar knyttet til de administrative nivåene, igangsettes nå arbeidet med organisasjonsutvikling av sentraladministrasjonen (SA5). Arbeidet omfatter følgende avdelinger:

- Forskningsadministrativ avdeling (FA)
- Studieadministrativ avdeling (STA)
- Kommunikasjonsavdelingen (KA)
- Organisasjons- og personalavdelingen (OPA)
- Økonomi og planavdelingen (ØPA)

Det gjennomføres i tillegg egne prosesser for USIT og Teknisk avdeling.

USIT har gjennom sitt arbeid med USIT 2.0 og USIT 3.0 kommet langt med å utvikle en ny organisasjonsstruktur som bedre ivaretar dagens og fremtidens oppgaver og utfordringer innenfor IT-området.

I Teknisk avdeling (TA) vil en tilsvarende prosess starte opp høsten 2012. Teknisk direktør utarbeider forslag til mandat for prosessen i TA.

USIT og TA holdes i utgangspunktet utenfor arbeidet, men vil bli trukket inn der det avdekkes grenseflater mellom disse avdelingenes og SA5's ansvarsområder.

I arbeidet må hver avdeling ivareta aspekter som innbefatter hele det fagadministrative området på et overordnet nivå.

## 2. Fremdrift

Prosjektet er delt inn i fire faser.

I fase 1 og 2 gjennomføres kartlegging i forkant av Universitetsstyrets møte i oktober.

Fase 3 gjennomføres etter at overordnet retning for fremtidig organisering av administrative funksjoner er gitt i Universitetsstyret i møte 23. oktober.

Fase 4 gjennomføres etter at forslagene har vært på høring, og Universitetsstyret har fattet vedtak i saken – det vil si våren 2013.

Nedenfor er de enkelte fasene nærmere beskrevet. Kartlegginger vil også foregå i de senere fasene siden det vil være nødvendig å belyse nærmere temaer som tas opp i løpet av prosessen.

**Fase 1** – Overordnet kartlegging og analyse av nåsituasjonen med en overordnet sammenstilling. Herunder:

- Definisjon og operasjonalisering av begrepene strategi, drift og forvaltning
- Definisjon av SAs samlede rolle
- Avgrensning og definering av hvert fagområdes samlede funksjoner på et overordnet nivå
- Brukerfokus<sup>1</sup> må ivaretas. Intressentanalyser utarbeides der det er hensiktsmessig
- Kartlegging av alle arbeidsoppgaver der det skilles mellom hva som er strategi, forvaltning og drift, inklusive tjenesteleveranser. Kartleggingen skal være rimelig uttømmende i den forstand at alle arbeidsoppgaver som krever betydelige resurser (et halvt årsverk eller mer) skal tas med. Forvaltnings- og driftsoppgavene skal markeres med en overordnet aktivitetsdriver som skal fungere som forklaring på hvorfor oppgaven utføres. Det skal videre skilles mellom virksomhetsspesifikke<sup>2</sup> og generiske<sup>3</sup> oppgaver.
- For oppgaver som avdelingene foreslår skal bortfalle, skal forslaget begrunnes enten ut fra formåls<sup>4</sup>- eller kostnadseffektivisering<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Med bruker menes alle som nyttegjør seg SA5s tjenester, kompetanse og aktivitet

<sup>2</sup> Krever innsikt i primær oppgavene til UiO og/eller UH-sektoren

<sup>3</sup> Ikke avhengig av UiO-/UH-sektor-relatert kompetanse for eksempel delmomenter innenfor lønn, arkiv, regnskap

<sup>4</sup> Formåls effektivitet (engelsk effectiveness). Forvaltningen skal bidra til realisering av institusjonens samfunnseffekter, som operasjonaliseres i virksomhetenes målsetninger innenfor forskning, undervisning og formidling. For å bidra til dette, må forvaltningen yte bidrag til de som realiserer samfunnsmålene, og det er de faglig tilsatte som bruker administrasjonen (Fra rapporten 'Hva er god forvaltning' Rapport fra Pwc til Kunnskapsdepartementet 30. august 2011).

a) Driftsoppgaver

Driftsoppgaver – begrunnelse for sentral utførelse

1. Behov for konsistent overholdelse av eksterne krav, lover og regler.
2. Utstrakt formåls effektivitet ved at oppgaven er tett koblet til realisering av UiOs strategier.
3. Formåls effektivitetshensyn knyttet til kompetanse og koordinering og behov for sentral utvikling av drift.
4. Oppgaven er i sin natur UiO-overgripende (eksempelvis finansregnskap for UiO).
5. Det er vesentlige stordriftsfordeler slik at kostnadseffektivitetshensyn ivaretas og/eller pålagte krav etterleves.

b) Strategi, herunder rådgivning for rektoratet og universitetsdirektøren

c) Forvaltningsoppgaver, herunder systemeierskap

**Fase 2** – Detaljering av forslagene. I detaljeringen av forslagene vil plangruppen i forkant av

Universitetsstyrets vedtak 23. oktober 2012 vurdere følgende:

- Hvilke oppgaver MÅ ligge sentralt og ha en sterk grad av standardisering. Strenge, eksternt lovpålagte krav eller IT-systemer legger føringene. Minstekrav for foreslåtte standardene skal defineres
- Hvilke oppgaver BØR ligge sentralt fordi det oppnås vesentlige stordriftsfordeler eller krever utstrakt grad av spesialkompetanse
- Hvilke oppgaver kan desentraliseres, men det er klokt å sørge for stor grad av standardisering
- Hvilke oppgaver kan desentraliseres uten at det sentrale nivået trenger å involveres eller at oppgavene må standardiseres
- Hvilke oppgaver kan bortfalle
- Hva må styrkes for å nå målsettingene i Strategi2020
- Hvordan håndtere fagansvar ved en desentralisert modell, herunder vurdering av behov for standardisering og kontroll/oppfølging
- Hvilke effekter vil tiltakene medføre

---

<sup>5</sup> Kostnadseffektivitet (engelsk efficiency) betyr vanligvis å oppnå samfunns mål for lavest mulig kostnad. Produktivitet er kanskje den beste mulige operasjonaliseringen av kostnadseffektivitet, ettersom forvaltningen kun indirekte bidrar til realisering av samfunns mål. Med kostnadseffektivitet menes i rapporten forholdet mellom produkter/tjenester og innsatsfaktorer(ibid).

I den grad plangruppens forslag avviker fra Universitetsstyrets vedtak 23. oktober 2012 vil forslaget bli justert i henhold til føringene som blir gitt i vedtaket.

**Fase 3** - Etablering av forslag til ny organisasjonsmodell, forslag til implementerings- og omstillingsplan:

- Forslag til organisasjonsstruktur
- Forslag til implementeringsplan med funksjons- og oppgavefordeling
- Forslag til plan for omstilling og bemanning
- Forslag til modell for forvaltning av standarder og opplæring

**Fase 4** – Implementering

Samlet oversikt over de fire fasene:

August -----	September	Oktober	Desember	2013
<b>Fase 1</b>	Fase 2	Fase 3		Fase 4
<b>Definisjon</b>	Detaljering	Forslag til organisasjonsstruktur		Implemen- tering
<b>Kartlegging</b>	Må	Forslag til funksjons og oppgavefordeling		
<b>Avgrensning</b>	Bør	Forslag til plan for omstilling og bemanning		
	Bortfall	Forslag til modell for forvaltning av standarder og opplæring		
		↓ Forslag til implementeringsplan		
9/8	→→	24/10		15/12
Universitetstyremøte 23/10			Universitets- Styret 5/2	
Plangruppe og arbeidsgruppe etableres	Workshops Intervjuer	Allmøte Utviklingsarbeid		

### 3. Mål

Arbeidsgruppen skal etablere et strategisk målbilde i henhold til mål 4 i Strategi2020: *”UiO skal forvalte sine samlede ressurser offensivt, slik at de bidrar til å understøtte kjernevirksomheten”*. I tillegg er et overordnet mål for Internt handlingsrom å skape en effektiv og profesjonell administrasjon som bidrar til å øke det økonomiske handlingsrommet for forskning og utdanning. Målet er å oppnå en gevinst på 10-30% målt i kroner og/eller kvalitet.

Følgende kriterier skal legges til grunn:

- Forslagene skal tilpasses de forutsetninger som legges for organisering av universitetets samlede administrative funksjoner
- Det skal defineres hvor det er hensiktsmessig med standardisering og hvordan forvaltningen av de etablerte standardene best foregår
- Arbeid og løsninger på tvers av fagavdelingene skal ha fokus
- Effektivisering skal løpe som en rød tråd gjennom alle vurderinger
- Brukeren skal være i fokus
- Det skal skilles mellom drift og strategioppgaver

I arbeidet skal følgende overordnede leveranser være på plass ved sluttleveransen:

1. Anbefaling av hva Sentraladministrasjonen samlede rolle på et overordnet nivå skal være i forhold til fakultetene, universitetsledelsen og brukerne
2. Avgrensning og definering av hvert enkelt fagområde, ikke bare begrenset til SA, men fagområdet som helhet på et overordnet nivå
3. Det skal være redegjort for hvordan hver enkelt avdeling ser for seg at arbeidsprosessene kan kostnadseffektiviseres samtidig som UiOs målsettinger skal kunne operasjonaliseres og pålagte krav etterleves
4. Det skal beskrives virkemidler for bidrag til kontinuerlig forbedring av fagområdet
5. Det skal synliggjøres hvordan brukerfokuset skal ivaretas
6. Anbefaling om videre organisering med beskrivelse av hvilke vurderinger som ligger til grunn. Det skal i denne sammenheng tas stilling til:
  - a) Hvilke oppgaver MÅ ligge sentralt.
  - b) Hvilke oppgaver BØR ligge sentralt fordi det oppnås vesentlige stordriftsfordeler eller krever utstrakt grad av spesialkompetanse.
  - c) Hvilke oppgaver bør ha en sterk grad av standardisering. Strengt eksternt lovpålagte krav eller IT-systemer legger føringene. Minstekrav for foreslåtte standarder.
  - d) Hvilke oppgaver kan desentraliseres, men krever en grad av standardisering.

- e) Hvilke oppgaver kan desentraliseres uten at det sentrale nivået trenger å involveres eller at oppgavene standardiseres.
- f) Hvilke oppgaver kan bortfalle.
- g) Hvilke områder må eventuelt styrkes.

Detaljeringen av forslagene vil foregå i fase 3 etter at universitetsstyret har fattet vedtak om retning for organisasjonsutviklingen av administrative funksjoner 23. oktober 2012.

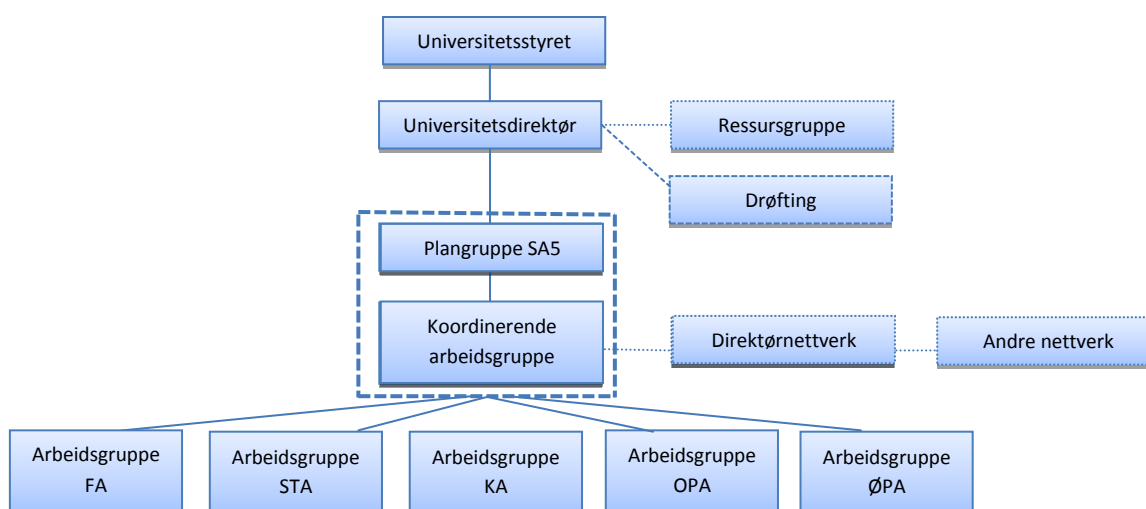
Denne prosessen vil ikke gå inn i detaljene i arbeidsprosessene som allerede er under utredning i de andre plangruppene. Prosessen er ment å legge til rette for en overbyggende helhet som kan følge opp de vedtak som fattes av Universitetsstyret i etterkant av høringsrunden om Roller og ansvar. Prosessen skal bidra til å sikre en god gjennomføring av disse vedtakene.

## 4. Organisering

Følgende struktur legges til grunn:

- Universitetsdirektøren er eier av prosessen.
- Ressursgruppen for IHR-prosessen benyttes som et koordinerende og rådgivende organ for universitetsdirektøren og blir løpende orientert om fremdriften.
- IHR-direktøren er prosjektleder og benytter interne medarbeidere til kartlegging, analyse og deltakelse i utviklingsarbeidet.
- Det etableres en plangruppe der brukerperspektivet er ivaretatt.
- Videre etableres det en overordnet koordinerende arbeidsgruppe bestående av fagdirektører, samt underliggende arbeidsgrupper for de ulike fagadministrative feltene.
- Ingar Pettersen leder arbeidet i plangruppen.
- Jenny Nornes leder arbeidet i koordinerende arbeidsgruppe.

### Modell over prosjektorganisering:



## Plangruppe

Det nedsettes en plangruppe for å ivareta brukerperspektiv og vurdere de overordnede forslagene til utviklingstiltak:

- IHR-direktør
- Assisterende universitetsdirektør
- 1 dekan
- 2 fakultetsdirektører
- 1 instituttleder
- 1 kontorsjefer
- 1 hovedverneombud
- 1 representant fra tjenestemannsorganisasjonene
- 1 student

## Koordinerende arbeidsgruppe

Det dannes en koordinerende arbeidsgruppe med fagdirektørene for koordinering av kartlegging, analyse og forslag til utviklings- eller avviklingstiltak. Formålet med gruppen er å se de ulike fagadministrative områdene i sammenheng for samlet å finne løsninger på tvers så langt det er mulig, for å oppnå de definerte IHR-målene; effektivitet, profesjonalitet og tydelige beslutningsstrukturer som skal etterstrebe at beslutninger tas på lavest mulige effektive nivå. Den koordinerende arbeidsgruppen ledes av Jenny Nornes.

Plangruppen utvides med fagdirektørene som en utvidet plangruppe for å ivareta at god kommunikasjon ved viktige milepæler. I denne sammenheng møter koordinerende arbeidsgruppe i plangruppens møter i sluttfasen av fase 2 og to ganger i fase 3. Møtefrekvens i fase 4 vurderes nærmere.

Medlemmene i den koordinerende arbeidsgruppen inngår i plangruppen mot slutten av fase 2 og to ganger i fase 3. Medlemmenes deltakelse skal sikre god kommunikasjon ved viktige milepæler. Møtefrekvens i fase 4 vurderes nærmere.

Det dannes en koordinerende arbeidsgruppe med fagdirektørene som skal koordinere kartlegginger, analyser og forslag til utviklings- og avviklingstiltak. Formålet er å se de ulike fagområdene i sammenheng og å finne løsninger på tvers så langt det er mulig. Gruppen skal bidra til å oppnå de definerte IHR-målene: effektivitet, profesjonalitet og tydelige beslutningsstrukturer som etterstreber at beslutninger tas på laves mulig effektive nivå.

Medlemmene i den koordinerende arbeidsgruppen inngår i Plangruppen SA5 (utvidet plangruppe) mot slutten av fase 2 og to ganger i fase 3. Medlemmenes deltakelse skal sikre god kommunikasjon ved viktige milepæler. Møtefrekvens i fase 4 vurderes nærmere.

### Arbeidsgrupper

Det etableres en arbeidsgruppe for hver fagavdeling som skal bistå med kartlegging og analyse, samt bidra til løsningsforslagene. Arbeidsgruppene koordineres av IHR-sekretariatet med bistand fra fagdirektørene. Arbeidsgruppene skal bidra til utstrakt medarbeiderinvolvering. Arbeidsgruppenes deltakere utpekes av fagdirektørene. Antall deltakere avhenger av avdelingens størrelse og fagadministrativ bredde. Fagavdelingene må selv ivareta dokumentaristfunksjonen og utpeke leder av gruppen. Jenny Nornes fra IHR-sekretariatet deltar i arbeidsgruppenes møter og kan bistå med facilitering og dokumentasjon etter nærmere avtale.

### Direktørnettverket

Direktørnettverket fungerer som rådgivende gruppe for organisasjonsprosessen. I tillegg vil dette nettverket bidra med å ivareta brukerfokuset, samt komme med innspill til tiltak ute i organisasjonen.

### Andre nettverk

Forslag til tiltak kan med fordel sjekkes ut med andre relevante nettverk. Disse nettverkene bør kunne komme med konstruktive innspill i utviklingsprosessen.

## 5. Involvering, medbestemmelse og informasjon

### Møtestruktur

- Plangruppen møtes en gang i måneden. Gruppen skal bidra til at prosjektet følger målsetningene i mandatet, at fakultetenes interesser blir ivaretatt og at alle nivåer involveres.
- Den koordinerende arbeidsgruppen møtes hver 14. dag og hver enkelt fagdirektør er ansvarlig for at nødvendig informasjon blir tilgjengeliggjort i egen avdeling. Hver avdeling oppretter en egen arbeidsgruppe som skal stå for kartlegging, analyse og forslagsutarbeidelse.
- Direktørnettverket benyttes for informasjonsutveksling og til workshops etter en nærmere fastlagt møteplan.
- Andre nettverk trekkes inn ved behov.
- Drøftings- og informasjonsmøter med fagforeningene i samsvar med etablert struktur hver 14. dag.

### Metodikk

Datainnhenting skjer:

- Gjennom intervjuer, eventuell arbeidsprosesskartlegging og utarbeidelse av funksjonsplaner
- Gjennom innhenting av oppgavefordeling ned på individnivå
- Medarbeiderinvolvering gjennom allmøter, workshops og gruppeintervjuer
- IHR-sekretariatet bistår med facilitering



## Informasjon

Informasjon om prosessen vil skje ved ulike tiltak:

- Løpende saker på IHR-hjemmeside
- Allmøter
- Avdelingsvise møter
- Drøftings- og informasjonsmøter med organisasjonene
- Ekstra orientering om prosessen ved oppstart og ved de større milepælene. Prosjektets nettsider vil være hovedkanal for orienteringene.

UiO, 31.08.12

Vedlegg:

Mandat for organisasjonsutvikling i SA5

## ***Vedlegg***

### **Mandat for organisasjonsutvikling i SA5**

#### ***Innledning***

Som et ledd i IHR-arbeidet og som en oppfølging av det arbeid som er gjennomført knyttet til roller og ansvar for universitetets administrative nivåer, igangsettes nå arbeidet med organisasjonsutvikling i sentraladministrasjonen (SA5).

Arbeidet omfatter følgende avdelinger:

- Forskningsadministrativ avdeling (FA)
- Studieadministrativ avdeling (STA)
- Kommunikasjonsavdelingen (KA)
- Organisasjons- og personalavdelingen (OPA)
- Økonomi og planavdelingen (ØPA)

Det gjennomføres i tillegg egne prosesser for USIT og Teknisk avdeling.

USIT har gjennom sitt arbeid med USIT 2.0 og USIT 3.0 kommet langt med å utvikle en ny organisasjonsstruktur som bedre ivaretar dagens og fremtidens oppgaver og utfordringer.

I teknisk avdeling skal en tilsvarende prosess startes opp høsten 2012. Teknisk direktør utarbeider forslag til mandat for prosessen i TA.

Dette mandatet gjelder for SA5.

#### ***Prosjektstruktur***

Følgende struktur legges til grunn:

Universitetsdirektøren er eier av prosessen.

Ressursgruppen for IHR-prosessen benyttes som et koordinerende og rådgivende organ for universitetsdirektøren.

Det etableres en plangruppe for SA5

IHR-direktøren er prosjektleder og benytter interne medarbeidere til kartlegging, analyse og deltakelse i utviklingsarbeidet.

Det dannes en koordinerende arbeidsgruppe som skal sammenfatte og koordinere det arbeid som utføres i avdelingsvise arbeidsgrupper med hensyn til kartlegging, analyse og forslag til tiltak.

Det arrangeres felles møter mellom plangruppen og koordinerende arbeidsgruppe i etterkant av universitetsstyrets møte 23.10. og i sluttfasen av fase 3 når forslag til løsninger skal presenteres og drøftes. Eventuelle behov for fellesmøter i implementeringsfasen vurderes når fase 4 – implementering – igangsettes.

## *Proessen*

Innledningsvis i prosessen gjennomføres det i august/september 2012 møter mellom universitetsdirektørene og fagavdelingene der følgende temaer vil stå sentralt:

- a) Hvilke oppgaver BØR ligge sentralt fordi det oppnås vesentlige stordriftsfordeler eller krever utstrakt grad av spesialkompetanse.
- b) Hvilke oppgaver bør ha en sterk grad av standardisering?
- c) Hvilke oppgaver kan desentraliseres, men krever en grad av standardisering?
- d) Hvilke oppgaver kan desentraliseres uten at det sentrale nivået trenger å involveres eller at oppgavene standardiseres?
- e) Hvilke oppgaver kan bortfalle?
- f) Hvilke områder må eventuelt styrkes?

Oppfølgingen av disse møtene vil skje i koordinerende arbeidsgruppe og i underliggende grupper i fagavdelingene.

Plangruppen møtes en gang pr. måned, arbeidsgruppen møtes hver 14. dag. Det etableres en fast møtestruktur for begge fora.

Prosjektet skal gjennomføre kartlegging, analyse, utvikling og forslag til tiltak for å etablere en sentraladministrasjon som kan møte dagens og fremtidens administrative utfordringer. Forslagene skal tilpasses de forutsetninger som legges for organisering av universitetets samlede administrative funksjoner. Universitetsstyrets vedtak 23.10.12 vil i denne sammenheng være førende for de løsninger som utvikles for SA5. Dessuten skal arbeidet tilpasses beslutningen om et varig samlet rammekutt for SA7 på 50 mill. kroner innen utgangen av 2014.

I arbeidet med kutt på 50 mill. kroner har fagdirektørene ansvar for å gjennomføre tiltak i egen avdeling. Organisasjonsutviklingsprosessen skal ha fokus på tiltak som kan gjennomføres på tvers av avdelingene og som kan gi effekter som ikke kan hentes ut isolert fra hver avdeling.

Det vil være sentralt i arbeidet med å utvikle SA5 å ta stilling til:

- 1) Hvilke oppgaver som bør ligge sentralt?
- 2) Hvilke oppgaver som bør utføres på fakultets- eller instituttnivå?

- 3) Hvilke oppgaver som er å betrakte som drift og tjenesteleveranser?
- 4) Hvilke oppgaver som kan avvikles?
- 5) Hvilke oppgaver som bør styrkes?

Prosjektet vil foreslå tiltak til standardiseringer som kan sikre at det etableres robuste beslutningsstrukturer på lavest mulig effektive nivå i organisasjonen. Forslagene skal ha brukerne i fokus.

Anbefalingene skal ha fokus på fagområdene som helhet på overordnet nivå og inneholde:

- beskrivelser av hvilke vurderinger som ligger til grunn
- beskrivelse av hvordan enheten ser for seg at man kan jobbe mer effektivt
- beskrivelse av hvordan forslagene bidrar til en mer dynamisk organisasjon

### *Fremdrift*

Prosjektet startes opp medio august 2012 og avsluttes med en rapport til universitetsdirektøren 15.12.12.

Prosjektet gir løpende rapport om fremdrift til ULG og direktørnettverket.

Ressursgruppen oppdateres med utviklingen i prosjektet:

- ultimo september 2012
- ultimo oktober 2012
- ultimo november 2012
- sluttrapport ultimo desember 2012

De ansattes organisasjoner holdes orientert om prosessen i faste informasjonsmøter. Forslag til løsninger drøftes med organisasjonene innenfor den møtestruktur som er lagt for dette.

UiO, 31.08.12