



**Til Universitetsstyret  
Fra Universitetsdirektøren**

---

<b>Sakstype:</b>	<b>Vedtakssak</b>
<b>Møtesaksnr.:</b>	<b>V-sak 4</b>
<b>Møtenr.</b>	<b>1/2013</b>
<b>Møtedato:</b>	<b>5.2.2013</b>
<b>Notatdato:</b>	<b>16.12.2013</b>
<b>Arkivsaksnr.:</b>	
<b>Saksbehandler:</b>	<b>Per E Syvertsen, TA</b>

---

## **Forslag til organisering av Teknisk avdeling og tiltak for bedre samhandling**

### **Innledning**

Teknisk avdeling har gjennomført en prosess med formål å se på avdelingens organisasjon i den hensikt å:

- Utvikle en organisasjon med tydelige roller og ansvarsforhold innad i Teknisk avdeling, i forhold til den øvrige universitetsledelsen, og ikke minst i forhold til brukerne.
- Styrke informasjon, kommunikasjon og samhandling mellom Teknisk avdeling og brukerne.
- Oppnå mer effektiv bruk av ressursene.

Teknisk avdeling har et årlig budsjett på ca 900 mill kr, i tillegg til UIO finansierte vedlikeholdsprosjekter. Det er ca 230 personer ansatt i avdelingen.

### **Gjennomføring**

Proessen er gjennomført med bred involvering av ansatte og brukere av avdelingens tjenester. Utredningene er gjort i 3 arbeidsgrupper. Arbeidsgruppe 1 vurderte ny overordnet organisasjonsmodell, gruppe nr 2 vurderte stabsfunksjoner, og den tredje gruppen hadde som mandat å se på tiltak for bedre samhandling med brukerne, og internt i avdelingen. En plangruppe med deltakelse fra organisasjonene, HVO, fakulteter, og TA, har hatt som mandat å sammenstille forslag fra arbeidsgruppene.

Proessen startet i begynnelsen av september, og forslag til overordnet organisering ble fremlagt medio desember. Dette arbeidet vil fortsette utover i 2013.

### **Overordnede kriterier og forslag**

Det er utarbeidet et sett av overordnede kriterier som rettesnor for en ny organisering, i tillegg til en rekke konkrete forslag for å forbedre samhandlingen med fakulteter, institutter og øvrige brukere. Et sentralt mål er å skape tydelige roller og ansvarsforhold i avdelingen.

Ulike alternativer er vurdert, og en rekke innspill er mottatt gjennom allmøter, workshops, avdelingsmøter etc.

Det er bred enighet om behovet for endringer i avdelingen. Det er også bred enighet om overordnet mål, og kriterier som retningsgivende for ny organisasjon.

Det anbefales at avdelingen organiseres med to seksjoner, en operativ drifts- og vedlikeholdsseksjon, og en seksjon med ansvar for langsiktig planlegging og prosjekter, i tillegg til en stab- og støttefunksjon.

Det presiseres at anbefalingen kun omfatter overordnet organisasjonsstruktur, men den detaljerte organiseringen av avdelingen tas i neste fase av organisasjonsprosessen.



Det er videre foreslått en rekke tiltak med formål å forbedre kommunikasjonen og samhandlingen mellom brukerne, dvs fakulteter/institutter og andre enheter, og Teknisk avdeling. De foreslåtte endringene vil gi en klarere fordeling av roller og ansvar. Mangel på klare roller og ansvar har blitt påpekt fra fakultetene, det kom frem i EiR-rapporten og i arbeidet til plangruppen roller og ansvar.

Det foreslås også å endre navn til Eiendomsavdeling. Dette beskriver på en bedre måte, hvilke oppgaver som ligger til avdelingen.

### **Anbefaling**

*Avdelingen organiseres i to seksjoner i tillegg til en stab- og støttefunksjon. Fordeling av funksjoner mellom seksjonene gjøres i fase 2.*

*Teknisk avdeling skifter navn til Eiendomsavdelingen*

### **Forslag til vedtak:**

Universitetsstyret slutter seg til anbefalingen fra universitetsdirektøren.

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør

*sign.*

Per E. Syvertsen  
teknisk direktør

---

**Vedlegg:** Notat av 16.1.2013

TIL  
UNIVERSITETSSTYRET

## **FORSLAG TIL NY ORGANISERING AV TEKNISK AVDELING OG TILTAK FOR BEDRE SAMHANDLING**

### **INNLEDNING**

I dette notatet foreslås det en ny organisasjonsform for Teknisk avdeling, med utgangspunkt i det mandatet som ble gitt i prosjektplanen for OU-prosjektet. Det foreslås også at avdelingen skifter navn til Eiendomsavdeling, som er mer dekkende for de oppgaver den skal løse.

Dessuten foreslås det tiltak for å bedre samhandlingen mellom avdelingen og brukerne, og innad i avdelingen.

I denne fasen foreslås den overordnede organisasjonsstrukturen i TA. Fordeling av funksjoner mellom seksjonene behandles i fase 2 av organisasjonsprosessen. Det skal legges opp til samme grad av medvirkning i fase 2.

Det er en målsetting med prosessen å oppnå god samhandling mellom avdelingen og fakulteter, institutter og andre enheter skape en organisasjon med tydelige roller og ansvarsforhold, økt effektivitet, og ikke minst styrket kompetanse i alle ledd.

### **1. BAKGRUNN OG MÅL FOR OU-PROSJEKTET**

I prosjektplanen for OU-prosjektet av 10.9.2012, er det påpekt at det er ca 15 år siden Teknisk avdeling hadde en omfattende gjennomgang av avdelingens organisasjon. Oppgaver og funksjoner har endret seg betydelig siden da, og omfanget av virksomheten har økt. Dessuten er det kommet til nye regelverk og forskrifter, endringer i oppgaver som følge av store utviklingsprosjekter og Universitetets egne ambisjoner har endret seg. Dette bekrefter behovet for gjennomgang av organisasjonen for i større grad å møte nye forventninger og forutsetninger.

Den overordnede målsettingen med arbeidet har vært å:

- Utvikle en organisasjon med tydelige roller og ansvarsforhold innad i Teknisk avdeling, i forhold til den øvrige universitetsledelsen, og ikke minst i forhold til brukerne.
- Styrke informasjon, kommunikasjon og samhandling mellom Teknisk avdeling og brukerne.
- Oppnå mer effektiv bruk av ressursene.

Målsettingen bygger opp under UIOs strategi 2020. Det har også vært en målsetting å videreutvikle en god kultur og positive holdninger i avdelingen, for å bygge opp under målene nevnt over.

## 2. OM PROSESSEN

OU-prosessen er gjennomført etter den plan som er lagt når det gjelder organisering, aktiviteter og fremdrift.

### 2.1 Mandat og organisering

Det overordnede mandatet for OU-prosjektet er formulert slik:

*“Det skal gjennomføres en analyse av avdelingens virkemåte i forhold til etablert matriseorganisasjon, funksjonsdeling og ansvarsforhold i avdelingen. Deretter skal det utvikles en struktur med klar funksjons- og ansvarsbeskrivelse mellom enheter i avdelingen, mellom medarbeidere og mellom avdelingen og avdelingens brukere. Det klare mål med prosessen er å utvikle en effektiv og kompetent organisasjon som skal møte dagens og fremtidens behov for forvaltning av UiOs eiendommer og tekniske tjenester.*

*God informasjon både eksternt ut mot brukerne av teknisk avdelings tjenester, og internt mellom seksjoner i avdelingen, er avgjørende for å oppnå god brukertilfredshet. Videre er det av stor viktighet at oppgavene er klart definert, og at det finnes klare roller og ansvarsforhold internt i avdelingen, og mellom avdelingen og bruker.*

*Teknisk avdelings ledergruppe skal vurderes i forhold til sammensetning, oppgaver og form.”*

Arbeidet er organisert som et *prosjekt*, med Teknisk direktør som prosjektleder. Utredningsarbeidet er gjort i regi av tre arbeidsgrupper: Arbeidsgruppe 1, som har sett på organiseringen av Teknisk avdeling, Arbeidsgruppe 2 som har sett på stabsfunksjonene i avdelingen, og Arbeidsgruppe 3 som har sett på samhandlingen med brukerne og internt i avdelingen. Oppgavene til arbeidsgruppene ble definert slik:

#### *Arbeidsgruppe 1:*

- Organisasjonsgruppen har i oppgave å foreslå ny organisasjonsform for Teknisk avdeling. Forslaget skal omfatte en beskrivelse av organisering av avdelingens kjernevirksomhet i enheter på nivået under avdelingsdirektør, med tilhørende oppgaver. Gruppen ble også bedt om å vurdere organisering av enheter på neste nivå, men det er senere besluttet at en vil bruke mer tid på å beskrive den detaljerte organiseringen.
- For å komme fram til forslaget skal gruppen vurdere aktuelle, alternative organisasjonsformer, og analysere sterke og svake sider ved disse. Forslaget skal bygge på dagens oppgaveportefølje med planlagte endringer, og skal ta høyde for eventuelle andre sannsynlige utviklingstrekk.

#### *Arbeidsgruppe 2:*

- Stabsgruppen har i oppgave å vurdere stabsfunksjonene i Teknisk avdeling. Forslaget skal omfatte en beskrivelse av avdelingens stabs- og støttfunksjoner knyttet til avdelingsdirektør, med tilhørende oppgaver.

#### *Arbeidsgruppe 3:*

- Samhandlingsgruppen har i oppgave å foreslå tiltak som kan bedre samhandlingen med brukerne. Gruppen skal beskrive de viktigste samhandlingsprosessene med brukerne, og fremme forslag til hvordan samhandlingen kan bedres gjennom tydeligere ansvarsdeling, bedre samhandlingsprosesser, tilpasning av tjenestetilbudet eller strukturelle grep.
- Forslagene skal også omfatte den interne samhandlingen i TA.

En plangruppe med representanter fra både TA og brukerne vil vurdere arbeidsgruppenes forslag. Dette dokumentet sammenfatter behandlingen i arbeidsgruppene. (se kap. 4 og 5). I tillegg har avdelingens ledergruppe vært involvert i prosessen

## **2.2 Involvering og informasjon**

I arbeidet har det vært lagt vekt på å *informere* og *involvere* medarbeidere og ledere i TA, samt brukerne. Involveringen er skjedd gjennom:

- Bred deltakelse i arbeidsgruppene av både egne medarbeidere og brukerrepresentanter, samt hovedverneombud og representanter for arbeidstakerorganisasjonene
- En halvdags workshop (12. oktober), der et utvidet antall medarbeidere og brukere ble invitert til å gi synspunkter på endringsbehov i TA. Her ble kriterier for utforming av ny organisasjon, og et målbilde for TA's samhandling drøftet
- Et allmøte for å informere om OU-prosjektet (19. september), og en fellessamling (28. november) der alle medarbeiderne i TA ble invitert til å gi synspunkter på foreløpige forslag til ny organisasjon, og organisering og tiltak for bedre samhandling.
- Orienteringsmøter med organisasjonene
- Jevnlig informasjon på TA's nettside
- Egen e-postadresse for innspill til prosjektet

Prosjektet har oppfordret alle ansatte i avdelingen til å drøfte temaene og komme med innspill. Det har resultert i møter i alle seksjonene, det er avholdt møter i alle driftsområdene, samt i park og renhold. I tillegg er det kommet inn synspunkter og forslag via e-post. Alle innspill er gjort kjent i prosjektet og har vært tatt med i de vurderinger som er gjort.

## **2.3 Aktiviteter**

Arbeidet er gjennomført i to faser: I første fase ble det i regi av arbeidsgruppene gjort en analyse av TA's organisering og samhandling for å identifisere sterke sider og forbedringsmuligheter. Samtidig ble det utviklet et sett med kriterier for organisering av TA, som identifiserte ønskelige kjennetegn ved den nye organisasjonen. I tillegg ble det utarbeidet et målbilde for TA's samhandling, som ga en punktvis beskrivelse av hvordan TA ønsket å samhandle med brukerne og internt i avdelingen. Kriteriene og målbildet er gjengitt i kap. 3.

I *andre fase* ble det utviklet forslag til ny organisering av TA og bedre måter å samhandle på. Som grunnlag for forslaget til ny organisering ble det utviklet flere alternative modeller, som ble drøftet i arbeidsgruppe 1 og 2, og på fellessamlingen 28. november. Arbeidsgruppene har analysert de ulike modellene i forhold til de kriterier som var satt opp. Organisasjonene er orientert om modellene i egne møter, og ledergruppen har drøftet dem underveis. Parallelt har Arbeidsgruppe 3 utviklet forslag til tiltak for å bedre samhandlingen.

Forslaget til organisering er gjengitt i kap. 4, og forslagene til samhandlingstiltak i kap. 5.

## **3. KRITERIER FOR ORGANISERING OG MÅLBILDE FOR SAMHANDLING**

### **3.1. Kriterier for utforming av ny organisasjon.**

Kriteriene skal dels gi føringer for og inspirasjon til å finne gode organisatoriske løsninger, og dels brukes for å analysere alternative organisasjonsmodellene som kom opp i prosessen. Alternative modeller vurderes i forhold til vedtatte kriterier.

Valg av organisasjonsstruktur er i seg selv ingen garanti for at ønskede mål oppnås. God ledelse, effektive arbeidsprosesser, god samhandling og en sterk organisasjonskultur er andre faktorer som er viktige for å skape en velfungerende organisasjon. Men en gjennomtenkt og hensiktsmessig organisasjonsstruktur kan skape mer eller mindre gode forutsetninger for at organisasjonen skal fungere godt. Derfor må organisasjonsstruktur utformes slik at den støtter opp om de mål organisasjonen skal nå.

Ingen organisasjonsmodeller vil tilfredsstillere alle kriteriene fullt ut, men vil innfri dem på ulik måte og i ulik grad. Den modellen som velges er den som totalt sett vurderes å tilfredsstillere kriteriene best.

***Den nye organiseringen av TA skal kjennetegnes ved:***

- **God kommunikasjon, samhandling og service**  
TA's organisasjon skal legge til rette for god kommunikasjon og samhandling med brukerne, slik at de opplever å få god service på alle tjenestoområder. Organiseringen skal også legge grunnlag for en effektiv og god samhandling med avdelingens samarbeidspartnere.
- **Kvalitet i all oppgaveløsning**  
Organisasjonen må formes slik at den legger til rette for at både tjenestene til brukerne og de interne støttetjenestene kan utføres med best mulig kvalitet. Det innebærer bl.a. å legge til rette for effektiv bruk av systemer, bruk av riktig kompetanse på riktig sted og kontinuerlig læring som grunnlag for videre utvikling.
- **Ensartet utøvelse av tjenestene og fleksibel ressursutnyttelse**  
Avdelingen må organiseres slik at den legger til rette for enhetlig tjenesteyting til alle brukere, uavhengig av hvor de befinner seg. Det er også viktig at de menneskelige ressursene kan benyttes fleksibelt, slik at en kan dekke behovene best mulig til enhver tid.
- **Tydlig rolle- og ansvarsfordeling**  
Både innad i avdelingen og mot brukerne må roller og ansvar være tydelig definert, slik at alle vet hvem som gjør hva og bestemmer hva. Det innebærer også at det må være samsvar mellom ansvar og myndighet, slik at de som har et definert ansvar også har myndighet til å ivareta det.
- **Økt effektivitet og beslutningsstyrke**  
Organisasjonen må formes slik at oppgavene kan utføres effektivt og uten unødig tids- eller ressursbruk. Det betyr også å legge til rette for god styring og ledelse, gjennom en tydelig og hensiktsmessig lederstruktur.
- **Samfunnsansvar, solidaritet og miljø**  
Avdelingen skal i all sin virksomhet bygge opp under Universitets strategier når det gjelder samfunnsansvar. Dette innebærer at TA skal holde høy standard i alle anskaffelsesprosesser, i tråd med de til enhver tid gjeldende etiske retningslinjer for universitetet. Universitetet skal være et miljøvennlig universitet i drift og eiendomsforvaltning, som innebærer at bygningene skal forvaltes bærekraftig.

- **Felles mål og organisasjonskultur**

Den nye organisasjonsstrukturen skal bidra til å skape en felles organisasjonskultur i avdelingen, der medarbeiderne opplever å arbeide mot samme mål, og ha en felles identitet som gir samholdighet innad og en tydelig profil utad.

### **3.2 Målbilde for TA's samhandling innad og utad**

Med bakgrunn i de forbedringspunkter som kom fram i kartleggingen, er det utviklet et målbilde for Teknisk avdelings samhandling med andre og innad i avdelingen.

Teknisk avdeling skal være en aktiv og utviklingsorientert støtteavdeling for kjernevirksomheten ved universitetet i Oslo som kjennetegnes ved:

1. **Tydelig tjenesteprofil:** Vi skal definere våre tjenester tydelig, slik at brukerne vet hva de kan vente av oss – og vi vet hva vi ønsker av dem
2. **Servicekultur:** Vi skal være imøtekommende, høflige og effektive
3. **Handlingsevne og fleksibilitet:** Vi skal være handlingsorienterte og fleksible, og løse sakene nærmest mulig brukeren
4. **Brukerorientering:** Vi skal lytte til brukerne, håndtere henvendelser effektivt og samarbeide med brukerne for å skape best mulig resultater
5. **Samarbeidspartnere:** Våre eksterne samarbeidspartnere skal oppleve oss som en profesjonell og kompetent organisasjon
6. **Tilgjengelighet:** Brukerne skal vite hvordan de får tak i oss – også i akutte situasjoner
7. **Informasjon:** Vi skal bruke informasjon som et aktivt verktøy for å skape best mulig tjenester
8. **En Teknisk avdeling:** Brukerne skal oppleve oss som én avdeling. Vi skal ha felles mål, felles kultur, godt arbeidsmiljø, og en sømløs samhandling internt i avdelingen.

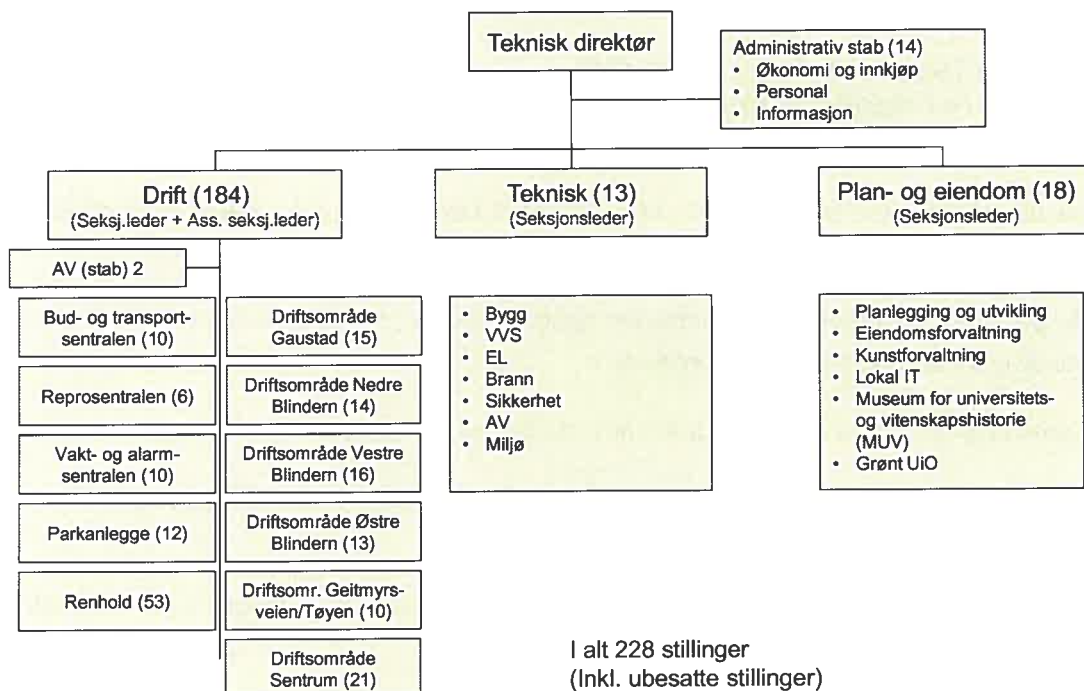
## 4. ORGANISASJONSSTRUKTUR

### 4.1 Dagens organisasjonsstruktur

Teknisk avdeling er i dag organisert som viset i figur 1.

UiO  Universitetet i Oslo

## TA's organisasjonskart i dag



Dagens organisering av Teknisk avdeling

Eksisterende organisasjon består av 3 seksjoner pluss en stab. En av utfordringene i eksisterende organisasjon er at resultatansvar ikke følger organisasjonslinjene. I tillegg er sammenfallende funksjoner plassert i ulike seksjoner, f eks prosjektgjennomføring ligger både i Plan og Eiendom og i Teknisk. Leiekontrakter er fordelt mellom stab Økonomi og Plan og Eiendom.

Driftsseksjonen er organisert i 3 seksjoner, med 6 områder. Områdene er relativt selvstendige driftsenheter, med lite samarbeid på tvers mellom områdene. I denne seksjonen hører også park, renhold, repro og vaktentralen.

### 4.2 Alternative organiseringsmodeller

#### 4.2.1 Organisering av seksjonene

Prosjektet har drøftet flere ulike modeller for organisering av Teknisk avdeling. Diskusjonen har vært konsentrert om inndeling i seksjoner (nivå 2) og organisering av stabsfunksjonene. Prosjektet har bare i begrenset grad berørt den indre organisering i seksjonene, men har foreslått enkelte føringer for arbeidet videre med denne. Den indre organiseringen i seksjonene skal utvikles i neste fase av prosessen. Forutsetning i de modellene som har vært vurdert, er at Teknisk avdeling skal utføre samme oppgaver som i dag.

Teknisk seksjon utgår i alle alternativene, angitt nedenfor. Det er behov for å styrke faglig kompetanse både i en drifts- og vedlikeholdsseksjonen, og i prosjektavdelingen. Det har vært drøftet hvordan den tekniske kompetansen som idag er samlet i egen seksjon, skal plasseres. Målsettingen



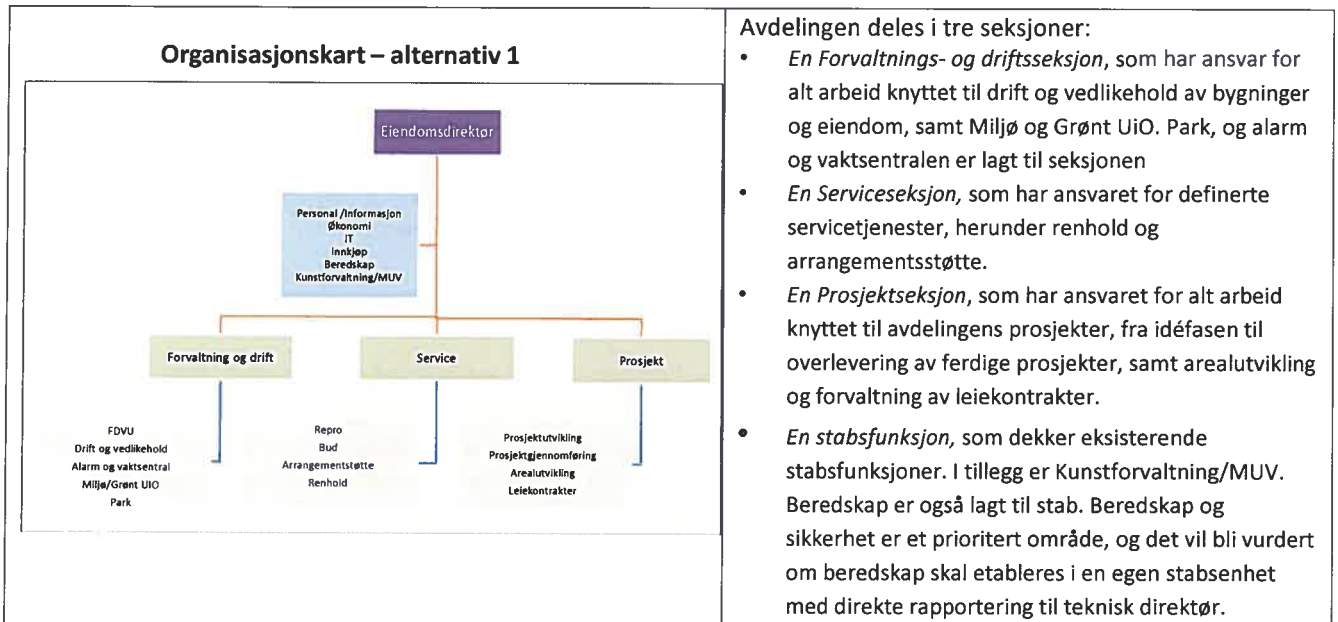
er at teknisk kompetanse skal benyttes på best mulig måte på områder der teknisk kompetanse er viktig og nødvendig. Slikt behov finnes både i seksjon for plan og prosjekt, hvor teknisk kompetanse er sentral i alle faser av prosjektgjennomføringen, og i drifts- og vedlikeholdsseksjonen. Det er tydelig i alle analysene at seksjon for drift og vedlikehold trenger å få tilført ingeniørkompetanse. Skal denne seksjonen kunne ivareta oppgavene med drifts- og vedlikeholdsplanlegging, er det svært viktig at seksjonen styrkes med teknisk kompetanse. Samtidig er det avgjørende for god prosjektgjennomføring at driftskompetanse involveres tidlig i alle prosjekter. Dette oppnår en ved at den tekniske kompetansen legges til driftsseksjonen.

I alle modellene understrekes at resultatansvar skal ligge i seksjonene, dvs. at økonomi, personal, og leveranse kvalitet blir lagt til seksjonsleder.

AV funksjoner er vedtatt overført til USIT.

I det følgende omtales kort de tre ulike modeller for organisering av Teknisk avdeling som er vært vurdert som de mest aktuelle.

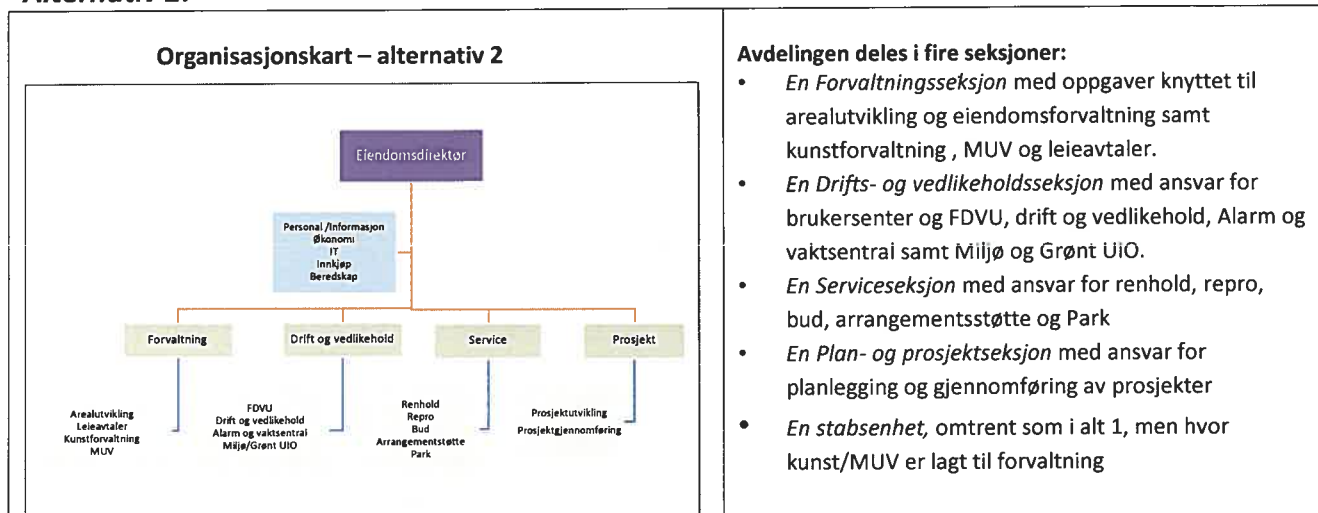
**Alternativ 1:**



I diskusjonen om ny organisasjon, er det stor enighet om å styrke kompetansen innen prosjektledelse, ved å samle alle prosjektfunksjoner i en seksjon. Det er også enighet om å styrke servicefunksjonene. Det er imidlertid ingen klar konklusjon om at samling av en del funksjoner i en egen serviceseksjon er den beste løsningen. Service skal gjennomsyre hele organisasjonen, og en egen serviceseksjon gir derfor ikke et riktig bilde av avdelingens mål om å fremstå som en helhetlig serviceavdeling. Det er imidlertid mange argumenter som taler for å etablere en samlet enhet for mottak og håndtering av henvendelser til TA.

Endelige konklusjon på alle detaljer i en ny organisasjonsmodell vil ikke skje i denne fasen av OU prosessen. Det har likevel fremkommet mange synspunkter som blir tatt med i det videre arbeidet med omorganisering i TA.

## Alternativ 2:



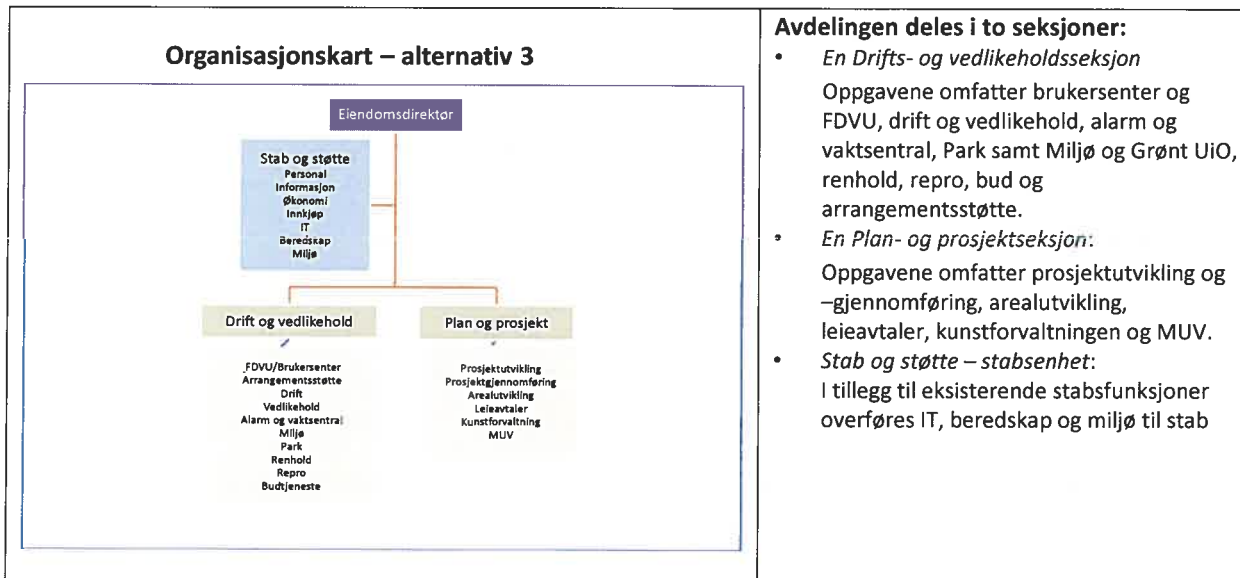
Modellen skiller seg fra den forrige ved at det er etablert en fjerde seksjon, Forvaltningsseksjonen. Når oppgavene med arealutvikling og leieavtaler, samt MUV og kunstforvaltningen legges hit, medfører det at Prosjektseksjonens oppgaver fokuserer kun på prosjekter og at færre oppgaver ligger i stab. Park er i denne modellen foreslått lagt til Serviceseksjonen.

Argumentene når det gjelder serviceseksjonen, er de samme som for alternativ 1.

Forvaltningsseksjonen blir en liten enhet, med oppgaver som henger tett sammen med andre viktige funksjoner, f eks henger arealutvikling tett sammen med prosjektutvikling. Med eiendomsforvaltning er det ment alt av leieavtaler, både interne og eksterne. Dette er en viktig oppgave, som i dag er delt mellom Stab og Plan og eiendom, men en funksjon som også har sammenheng med prosjekter. Seksjonene Forvaltning og Prosjekt blir begge små seksjoner. Et argument som taler mot en slik løsning er nettopp størrelsen på disse seksjonene. På den annen side gir en oppdeling i 4 seksjoner, relativt klare oppgaver innenfor disse definerte seksjonene.

Stabsfunksjonen i dette alternativet er mest likt eksisterende stabsfunksjoner, kun beredskap og miljø er overført fra seksjon til stab.

### Alternativ 3:



Alternativet angir to tydelige seksjoner, en med fokus på de operative drifts- og vedlikeholdsfunksjoner, og en seksjon som dekker de mer langsiktige utredningsoppgavene, og prosjektgjennomføring.

I alternativ 3 legges også miljø til stab, i tillegg til nåværende stabsfunksjoner.

Plan og prosjektseksjonen omfatter alt av prosjektutvikling og prosjektgjennomføring, herunder arealutvikling og leieavtaler, og vil støtte opp under fokus på utvikling.

Drifts- og vedlikeholdsseksjonen får ansvar for utarbeidelse av vedlikeholdsplaner, både årlige og langsiktige.

Det er behov for en tydeligere grenseoppgang om hva som defineres som vedlikehold og hva som defineres som prosjekt. Dette, sammen med en rekke andre oppgaver, er en del av videreutviklingen av avdelingen.

I antall personer, vil drifts- og vedlikeholdsseksjonen bli den klart største. Antall personer tilknyttet avdelingen i dag er ca 185, det vil bli tilsvarende antall i alternativ 3, mens plan og prosjekt får ca 25, og ca 20 personer i stab og støtte.

Drifts- og vedlikeholdsseksjonen er stor i forhold til plan og prosjektseksjonen, og stabsfunksjonene. Dette er en naturlig konsekvens av at driftsseksjonen er den operative enhet i avdelingen. Når dette alternativet anbefales, er det først og fremst for å oppnå en tydelig funksjonsdeling mellom en operativ drifts- og vedlikeholdsseksjon, og en plan- og prosjektseksjon.

Den indre organiseringen av seksjonene er ikke ferdig analysert i denne fasen av OU prosessen, det vil skje i fase 2, som starter opp umiddelbart etter styrebehandling i februar. Imidlertid vil det være

naturlig å vurdere to separate enheter i seksjonen Plan og Prosjekt, en for den mer langsiktige planleggingen, og en som dekker prosjektgjennomføring.

Seksjonsleder for drifts- og vedlikeholdsseksjonen får et betydelig personalansvar med ca 185 medarbeidere. Det vil derfor også i denne seksjonen være naturlig å vurdere etablering av egne underenheter for servicefunksjoner, vedlikehold, og driftsfunksjoner.

#### **4.2.2 Organisering av stabsfunksjonene**

Prosjektet har trukket et prinsipielt skille mellom kjernevirksomheten organisert i linjen, dvs. seksjonene, og stabs- og støttefunksjonene. De siste ble definert å være følgende funksjoner:

- Personalføring
- Informasjon
- Økonomi
- Innkjøp
- IT
- Beredskap
- Miljø

Disse funksjonene anbefales organisert i stab, for å gi støtte for ledelsen til styring av avdelingen, og kunne gi støtte til seksjonene.

Når det gjelder andre oppgaver som ikke uten videre tilhører en seksjonen, slik som MUV, kunstforvaltning, og miljø, kan disse enten legges til stab eller i den seksjonen som ligger nærmest opp til disse oppgavene. Det foreslås at kunstforvaltning og MUV ligger i Plan og Prosjekt, som tilsvarende plasseringen disse har i dagens organisasjon.

Miljørådgivers oppgave er å være rådgiver på generell basis til de øvrige seksjonene. Miljørådgiver skal dessuten arbeide med langsiktig miljøstrategi i TA, og med miljøsertifisering, i tillegg til tett samarbeid med Grønt UIO. Det er anbefalt at miljørådgiver plasseres i en stabsfunksjon.

Grønt UIO vil sannsynligvis bli overført til en annen enhet på UIO enn TA. TA støtter en slik endring. UIO har økt fokus på sikkerhet og beredskap. Teknisk direktør er operativ beredskapsleder ved UIO, og den som i organisasjonen sitter tett opp til Universitetsdirektøren når det gjelder beredskap.

Beredskap er en del av stabsoppgavene. Det har vært vurdert om sikkerhet og beredskap skal etableres som en egen stabsenhet med rapportering direkte til tekn. direktør, for ytterligere å styrke denne funksjonen.

Stab og støttefunksjonene ledes av stabsleder som får ansvar for overordnet planlegging, økonomi- og ressursstyring og organisasjonsutvikling.

#### **4.2.3 Andre forslag til tiltak – uavhengig av modell**

Som en del av diskusjonen om organisering kom det også opp behov for å tydeliggjøre lederens ansvar og myndighet. En forutsetning i alle modellene er at seksjonslederne gis resultatansvar, både fag-, økonomi- og personalansvar.

Det er også bred støtte til forslag om å organisere mottak av alle henvendelser fra brukerne på ett sted, i et brukersenter, og se dette i sammenheng med organiseringen av det nye FDVU-systemet.

Avdelingens navn er foreslått endret til *Eiendomsavdelingen*, som er oppfattet å beskrive avdelingens ansvarsområde på en mer dekkende måte enn dagens Tekniske avdeling

#### **4.2.4 Anbefaling**

Drøftinger i arbeidsgrupper og fellesmøter viser at de fleste mener at alternativ 2 eller alternativ 3 er å foretrekke, mens det er færre som peker på alternativ 1. Både alternativ 2 og 3 oppfyller kriteriene, og vil være et godt grunnlag for det videre arbeidet med endringer i TA.

I alternativ 3 er alle oppgaver knyttet til drift og vedlikehold, lagt sammen med andre brukerrettede tjenester i én seksjon. Alle oppgaver knyttet til planlegging og gjennomføring av utbyggingsprosjekter, inkludert leiekontrakter ligger i en annen seksjon. De to foreslåtte seksjonene har tydelige oppgaver: En operativ seksjon for drift og vedlikehold, og en seksjon for prosjektutvikling og prosjektgjennomføring, hvor også funksjoner som henger tett opp til prosjektutvikling, er plassert. Den indre organiseringen av seksjonene, vil bli vurdert i neste fase i OU prosessen.

Ledere av seksjoner vil få resultatansvar, dvs. ansvar for økonomi, leveranse kvalitet og personal. Konklusjonen er at alternativ 3 gir det beste grunnlaget for videreutvikling av avdelingen.

#### **4.3 Forslag til ny organisasjonsmodell for Teknisk avdeling**

Med bakgrunn i vurderingen av de ulike modellene og problemstillingene nevnt i avsnitt 4.2, har en kommet fram til følgende konkrete forslag knyttet til organisering av avdelingen:

- Organisasjonen organiseres i henhold til alternativ 3.
- Teknisk avdeling skifter navn til *Eiendomsavdelingen*, som beskriver avdelingens ansvarsområde mer dekkende.

Seksjon for **Drift og vedlikehold** samler funksjoner knyttet til drift og vedlikehold, og andre brukerrettede tjenester, hvilket omfatter:

- Brukersenter/FDVU-system
- Drift
- Vedlikehold
- Alarm og vaktentral
- Arrangementsstøtte (foreløpig)
- Park
- Renhold
- Repro
- Budtjeneste

Seksjon for **Plan og prosjekt** omfatter alle oppgaver knyttet til planlegging og gjennomføring av utbyggingsprosjekter, og forvaltning av Universitetets eiendom, herunder kjøp og salg, leieforhold mv.:

- Prosjektutvikling
- Prosjektgjennomføring
- Arealutvikling
- Leiekontrakter
- MUV
- Kunstforvaltning

Når det gjelder de to siste funksjonene, mener en at det også kan åpnes for andre løsninger. De administrative funksjonene knyttet til personalforvaltning, økonomi, innkjøp og IT, organiseres i en enhet for **Stab og støtte**, sammen med funksjonene knyttet til informasjon, beredskap og miljø. De to siste er seksjonsovergrepene, strategiske funksjoner som naturlig kan legges i en stab.

I forslaget til ny organisasjonsmodell legges det til grunn at ledelsesfunksjonene gjøres tydelige, med en klar plassering av ansvar:

- Seksjonene ledes av en seksjonsleder, med *resultatansvar* for seksjonen, dvs. faglig ansvar, personalansvar og økonomisk ansvar.
- Stabsenheten ledes av en stabsleder som på samme måte har et helhetlig ansvar for oppgaver og ressurser i enheten. Beredskapsfunksjonen er i modellen lagt i enhet for stab- og støtte, men vil bli vurdert om skal legges direkte under direktør.

Forslaget til ny organisering innebærer bl.a. følgende endringer, som skal bidra til bedre service til brukerne, og mer effektiv ressursbruk og bedre kvalitet i oppgaveløsningen:

- Et evt. *brukersenter* skal ta i mot alle henvendelser knyttet til drift og vedlikehold, lagt til Seksjon for drift og vedlikehold. FDVU-systemet ses i sammenheng med et slikt brukersenter. Forslaget er nærmere beskrevet i kap. 5.
- Arbeidet med systematisk *vedlikeholdsplanlegging* styrkes gjennom samling av kompetanse på området i Drifts- og vedlikeholdsseksjonen, ved tilførsel av fagingeniørkompetanse fra dagens Teknisk seksjon. Det må utredes nærmere hvorvidt alle ingeniørene skal organiseres i denne seksjonen, eller om noen skal knyttes til Plan- og prosjektseksjonen. Denne vurderingen må skje i samarbeid med de som berøres.
- Arbeidet med *utbyggingsprosjekter* samles og rendyrkes i en seksjon. Som en del av det må *prosjektbegrepet* tydeliggjøres, slik at det blir klart hvilke oppgaver som skal utføres i Plan- og prosjektseksjonen og hvilke i Drifts- og vedlikeholdsseksjonen.
- Arbeidet med *eiendomsforvaltning*, herunder kjøp- og salg av eiendom, leiekontrakter mv samles, og legges til Plan- og prosjektseksjonen.
- Det etableres *tverrgående prosesser* for å sikre at oppgavene løses effektivt og med riktig kompetanse. Det innebærer f.eks. at fagingeniørens kompetanse kan brukes i de sammenhenger det er behov for den, også utenfor egen seksjon. Slike tverrgående prosesser forutsettes beskrevet på viktige områder, slik at det utgjør en del av den formelle strukturen.

Det er ikke tatt stilling til den *indre organiseringen i seksjonene*, dvs. inndeling i enheter på neste nivå. Endelig organisering av dette nivået vil skje i neste fase, der både ledere og medarbeidere i de nye seksjonene må delta.

Forslaget til nye organisering vil bidra til å ivareta de kriterier som er satt opp for den nye organisasjonen:

- God kommunikasjon, samhandling og service
- Kvalitet i all oppgaveløsning
- Ensartet utøvelse av tjenestene og fleksibel ressursutnyttelse
- Tydelig rolle- og ansvarsfordeling
- Økt effektivitet og beslutningsstyrke
- Felles mål og organisasjonskultur

Organiseringen av Drifts- og vedlikeholdsseksjonen skal bidra til å fremme en ensartet utøvelse av tjenesten i hele TA, og en fleksibel utnyttelse av ressursene som ikke hindres av organisatoriske grenser.

## 5. BEDRE SAMHANDLING

I det etterfølgende presenteres forslag til tiltak som vil styrke den eksterne og interne samhandlingen. Dette er forslag som det vil bli jobbet videre med i fase 2 av prosessen.

### Forslag 1. Utvikle ansvarsmatrisen og kommunisere den bedre

Ansvarsmatrisen tar utgangspunkt i leieavtalen mellom leietaker/bruker og Teknisk avdeling. Ansvarsmatrisen er et viktig verktøy for å skape klarhet i hvilke oppgaver Teknisk avdeling skal yte, og hvor grensesnittet går mot brukerne. Kartleggingen har vist at det er behov for å videreutvikle *ansvarsmatrisen* for å gjøre den tydeligere, lettere tilgjengelig, og ikke minst bedre kjent.

Arbeidsgruppen foreslår å etablere et eget prosjekt som skal gå gjennom dagens ansvarsmatrise for å videreutvikle *innholdet* i ansvarsmatrisen:

- Trekke opp et tydeligere grensesnitt mellom brukerne og TA. Det skal tydeliggjøres hva man kan forvente av TA og hva man ikke kan forvente. Likeledes må det tydeliggjøres hva brukerne må ta ansvar for
- Vurdere suppleringer/endringer av tjenester/oppgaver som ikke er med i dag, slik at det faktiske spekteret av tjenester er inkludert i matrisen
- Utvikle prosedyrebeskrivelser for kontekstavhengige oppgaver/tjenester, f.eks. knyttet til arrangementer av ulik størrelse.

I tillegg må prosjektet videreutvikle formen på ansvarsmatrisen, gjennom å:

- Lage en plan for hvordan ansvarsmatrisen kan kommuniseres bedre og gjøres mer tilgjengelig for både brukere og TA's medarbeidere. Først og fremst bør den utvikles til et søkbart verktøy på nettet, men prosjektet bør også vurdere andre måter å gjøre den kjent og tilgjengelig på.
- Utvikle matrisen slik at den fremstår som et oversiktlig, logisk og pedagogisk nettbasert verktøy. I dag er matrisen delt inn i to underkategorier – drift og vedlikehold. Det bør bl.a. vurderes om det er flere områder som bør tydeliggjøres for å gi matrisen en tilstrekkelig pedagogisk oppbygning.

### Forslag 2. Etablere et brukersenter for alle henvendelser

Dette forslaget er også pekt på i teksten foran, kapittel 4.

Brukersenteret skal sikre at brukernes henvendelser behandles på en effektiv og enhetlig måte, uavhengig av hvordan de formidles inn til TA. En plattform for et slikt felles mottakssted er det webbaserte *FDVU-systemet* (Xpand), som gradvis implementeres i 2013. FDVU systemet vil legge et godt grunnlag for en enhetlig prosedyre for å håndtere alle henvendelser.

Målet med et felles mottaksapparat er å:

- Bedre tilgjengeligheten for brukerne – alle vet hvor de skal henvende seg
- Sikre enhetlige prosedyrer og lik kvalitet på tjenestene i alle deler av TA.

Ved å samle eller definere dedikerte ressurser som skal betjene et felles mottakssted på denne måten, vil man kunne håndtere henvendelser mer effektivt, redusere sårbarheten i oppgaveløsningen og legge til rette for at Xpand tas i bruk og utvikles etter forutsetningen.

### **Forslag 3.: Utvikle lik kvalitet på tjenestene i driftsområdene**

For å legge til rette for at brukerne blir håndtert likt og får en like god kvalitet på tjenestene fra alle deler av TA, skal det legges vekt på å :

- Utvikle en mer *enhetlig styring og ledelse* av dagens områder. Dette krever på den ene siden kompetanseutvikling i alle deler av organisasjonen, og felles møteplasser som setter fokus på ledelse, og på den andre siden tydelig styring fra seksjonsledelsen.
- Utvikle kultur for *læring og erfaringsdeling* på tvers av dagens områder. Dette krever blant annet gode, felles møteplasser for erfaringsdeling

### **Forslag 4. Styrke *samhandlingen mellom TA og fakultetene***

Den løpende samhandlingen mellom TA kan forbedres gjennom følgende konkrete tiltak:

- Gjenninnføre de *årlige dialogmøtene* mellom ledelsen ved TA og ledelsen ved fakultetene. Dialogmøtene oppfattes som et viktig redskap for regelmessig kontakt mellom TA og brukerne.
- Opprette en *koordinator ved alle fakultetene*, som et fast kontaktpunkt for kontakten med TA. Dette er etablert som en vellykket ordning ved enkelte fakulteter i dag (HF, MatNat) og bør innføres ved de øvrige fakultetene.
- Gjennomføre *jevnlige kontaktmøter* mellom fakultetsledelsen og det aktuelle området, forslagsvis to ganger i året

### **Forslag 5. Utvikle mer fleksible og effektive arbeidsformer i driftsområdene**

Det etableres ordninger som gjør det mulig å *utnytte kompetanse og ressurser mest mulig fleksibelt og effektivt i og mellom driftsområdene*. Som ledd i dette bør TA:

- Etablere *teamarbeid* som arbeidsform for vaktmestertjenestene innen driftsområdene, og mellom dem. Arbeidsformen innebærer at alle medarbeiderne i tjenesten skal bidra til å løse alle saker, slik at kompetansen kan brukes fleksibelt.
- Utvikle arbeidsformen slik at *systematisk, erfaringsbasert kunnskapsdeling på tvers av områdene oppnås*, f.eks. gjennom fellesmøter, hospitering og større oppmerksomhet om beste praksis. Det må være et uttalt mål å lære av hverandre for å gjøre hverandre gode. Dette forutsetter at man skaper arenaer og prosesser der ansatte på ulike områder blir bedre kjent med hverandre.
- Utvikle *et lederkorps som stimulerer til arbeid på tvers* i organisasjonen
- Etablere *ordninger* som gjør det mulig å bruke kompetanse og ressurser på tvers av områdene
- Styrke *opplæringen i avdelingen* som gir medarbeiderne de nødvendige forutsetninger for å løse oppgavene på en god og enhetlig måte.



## **Forslag 6. Videreutvikle prosjektorganisering og nettverksarbeid som arbeidsform**

Prosjekt er en viktig arbeidsform i ulike deler av TA sin virksomhet og en viktig arena for avdelingens samhandling med brukerne. Når det gjelder byggeprosjekter ønsker en å styrke prosessen knyttet til:

- *Tidlig medvirkning fra brukerne.* Det er viktig å sikre god medvirkning fra brukerne tidligst mulig i prosjektene, og en bør utvikle fastere rutiner for dette både i TA og hos brukerne. God brukermedvirkning krever også at brukerne setter inn representanter som har de nødvendige forutsetninger for å ivareta rollen. Dette er en oppgave for fakultetene. Også vernetjenesten bør involveres bedre.
- *Tydlig ferdigstilling av prosjekter og overlevering fra prosjekt til drift.* Det må etableres tydeligere prosedyrer for ferdigstilling av prosjekter, slik at det er klart hvor ansvaret ligger til enhver tid i prosessen.

Det skjer mye samhandling med TA gjennom etablerte *nettverk*. For at nettverk skal være en god arbeidsform, må det organiseres slik at formål og arbeidsform er klart, og at deltakerne har en omforent forståelse av sin rolle. Det krever et formalisert mandat for det enkelte nettverk der det er klart definert hva oppdraget er, hvem som skal delta, hva skal nettverket levere av resultater, hvem som har koordineringsansvaret og hvilken instans nettverket skal rapportere til.

## **Forslag 7. Bedre informasjon om TA's resultater og aktiviteter**

TA's informasjonsarbeid styrkes ved:

- TA har for liten kunnskap om hva *brukerne faktisk ønsker av informasjon fra TA*, hvilke brukergrupper som søker hvilken informasjon og hvilke kanaler som er best egnet til ulike formål. Som grunnlag for å utvikle mer treffsikker informasjon og valg av riktige informasjonskanaler for de ulike brukergruppene, mener bør TA gjennomføre en brukerundersøkelse for å avdekke brukerens behov for informasjon.
- TA bør utarbeide en *nettbasert informasjonsløsning* der all relevant informasjon om og fra TA samles på et sted. Nettstedet må sikre god informasjon om de store, strategiske byggeprosjektene mens de pågår, og gi oppdatert informasjon om status og utvikling i prosjektene. Likeledes må nettstedet gi oppdatert informasjon om aktuelle drifts- og vedlikeholdsarbeider.
- TA bør også utarbeide en *årsrapport* som viser hva som er gjort i løpet av året, på alle områder. Hensikten er både å informere om hva som er fullført og hva som er status i større prosjekter.

## **Forslag 8: Tiltak for å styrke TA sin servicekultur**

Som et ledd i å utvikle en servicekultur der TA oppleves som imøtekommende, høflige og effektive ser arbeidsgruppen det som viktig at:

- det gjennomføres allmøter for å bidra til fellesskapsfølelse i avdelingen, der bl.a. utvikling av en god servicekultur settes på dagsorden
- det gjennomføres opplæring knyttet til service som tema for ansatte og ledere i avdelingen
- man gjennomfører brukerundersøkelser med en systematisk oppfølging i etterkant, blant annet gjennom dialogmøtene
- det utvikles andre gode tilbakemeldingsløyper for læring og utvikling av TA sin service

- lederne fremstår som rollemodeller for en god servicekultur

### **Forslag 9: Tiltak for å styrke den interne samhandlingen i TA**

For å styrke den interne samhandlingen skal TA:

- utvikle en velfungerende ledergruppe som bidrar til samhandling
- utvikle en møtstruktur som tilrettelegger for samhandling på tvers av organisatoriske enheter
- tydeliggjøre den enkeltes rolle og ansvar gjennom en oppdatert funksjonsplan
- utarbeide gode rutinebeskrivelser, f.eks. for samhandling mellom renhold og drift
- finne fram til andre tiltak, som f.eks. å sikre at driftspersonell er tilgjengelige på UHF radio
- Styrke personalpolitikken for å sikre arbeidsmiljø og kompetanseheving på alle nivåer.

### **Anbefaling**

*Avdelingen organiseres i to seksjoner i tillegg til en stab- og støttfunksjon. Fordeling av funksjoner mellom seksjonene gjøres i fase 2.*

*Teknisk avdeling skifter navn til Eiendomsavdelingen.*

### **Forslag til vedtak:**

Universitetsstyret slutter seg til anbefalingen fra universitetsdirektøren.

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør



Per E. Syvertsen  
teknisk direktør

# PROTOKOLL

Universitetet i Oslo

## Sak nr. 401

### Organisering av Teknisk avdeling og tiltak for bedre samhandling

Året 2013, den 24. januar ble det gjennomført forhandlingsmøte mellom UiO og tjenestemannsorganisasjonene NTL, Parat, Akademikerne og Forskerforbundet om organisering av Teknisk avdeling.

Til stede:

#### Fra tjenestemannsorganisasjonene

Ellen Dalen (NTL), Geir Mathiessen (NTL), Ulrik Sverdrup (NTL), Gun Hafsaas (FF), Asle Fredriksen (Parat), Nils Petter Bergersen (Parat), Berit Kaasa (Akad.)

#### Fra vernelinjen

Björg Hoff, Hege Lynne

#### Fra UiO

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe, Ragnhild Hennem, Per Erik Syvertsen, Anita Sandberg, Irene Sandlie, Jenny Nornes, Marit Fosseli Olsen (ref).

Som grunnlag for forhandlingene hadde organisasjonene fått tilsendt et notat om forslag til ny organisering av Teknisk avdeling og tiltak for bedre samhandling.

Etter forhandlingene, jmf. Hovedavtalens §13, 2a., ble partene enige om følgende:

Partene ble enige om følgende forslag til organisering av Teknisk avdeling:

*Avdelingen organiseres i to seksjoner i tillegg til en stab- og støttefunksjon. Fordeling av funksjoner mellom seksjonene gjøres i fase 2.*

*Teknisk avdeling skifter navn til Eiendomsavdelingen.*

24. januar 2013

 Parat	 Akademikerne	 NTL
 Forskerforbundet	 UiO	

