Foreløpig utkast

UNIVERSITETET I OSLO **NOTAT**

Til **Direktørnettverket, Tjenestemannsorganisasjonene, Hovedverneombudet og Studentparlamentet**
Fra **Universitetsdirektøren**

Notatdato: **28. februar 2011**

Saksbehandler: Arne Laukholm/Bente Strandh **Saksnr.: 2010/14196**

IHR – EN OVERSIKT OVER HVOR VI ER OG PLANER FOR VÅREN

Bakgrunn

I 2010 avga det såkalte Handlingsromutvalget sin innstilling til statsråd Tora Aasland. Utvalget understreket viktigheten av at den enkelte institusjon i sektoren selv arbeider for å øke sitt interne handlingsrom gjennom en mer effektiv forvaltning av sine ressurser. Strategi 2020 reiser de samme problemstillingene. Internt handlingsromprosjektet (IHR) ved UiO er en oppfølgning av Handlingsromutvalgets innstilling og av Strategi 2020. Det er også en naturlig forlengelse av Prosess faglig prioritering ved at det administrative området analyseres på tilsvarende vis som det som skjedde på faglig side.

Hovedmålet er å øke kvaliteten og frigjøre ressurser i de administrative arbeidsprosessene ved UiO. Det skal oppnås en effektiviseringsgevinst på mellom 10 og 30 %, målt som en kombinasjon av mindre ressursbruk og kvalitetsheving. De frigjorte ressursene skal brukes til å støtte primærvirksomheten.

Prosjektet har stor oppmerksomhet i styret, og har allerede vært styrebehandlet tre ganger. Den første var i møtet den 22. juni 2010, der det ble vedtatt:

"Styret gir universitetsdirektøren i oppdrag å utarbeide en plan som beskriver utvikling og dimensjonering av administrasjonen ved hele UiO i løpet av 2010. Spesielt ber styret at det vurderes nærmere:

- *Arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene*
- *Økt standardisering og spesialisering av administrative rutiner og roller."*

Saken ble presentert som orienteringssak i styremøtet i oktober 2010 og som vedtakssak i møtet den 23. november 2010. Da ble det vedtatt:

"Universitetsstyret vedtar prosessen "Internt handlingsrom – administrativ utvikling ved UiO" med de rammer som fremgår av dette dokumentet.

Universitetsdirektøren gis fullmakt til å foreta en detaljert prosjektutforming, faktainnhenting og implementering.

Universitetsstyret skal holdes orientert om arbeidet.

Sammensettingen av gevinstrealiseringsteamet skal fremmes som vedtak for styret i januar 2011.

Planen legges fram for universitetsstyret 21. juni 2011. På dette tidspunkt skal også en milepælsplan for det videre arbeidet vedtas."

I styremøtet 13. januar 2011 ble navnet på Gevinstrealiseringsteamet endret til Ressursgruppen, og sammensetningen ble vedtatt.

Virkemidler og grunnleggende premisser

UiO er en kreativ organisasjon med stor kompetanse. For å nå hovedmålet for IHR-prosjektet må UiO utnytte kreativiteten i hele organisasjonen og finne fram til bedre administrative arbeidsprosesser. En rettesnor for arbeidet ligger i strategi 2020, der det står at "administrative oppgaver skal sees mer i sammenheng, og kompetanse skal utnyttes bedre på tvers av nivåer." Et sentralt virkemiddel vil være en omfattende analyse av våre arbeidsprosesser, med sikte på å fjerne steg som ikke gir merverdi.

Det legges noen grunnleggende premisser:

- Alle stemmer i organisasjonen skal bli hørt - det er de som jobber her som vet hvor skoen trykker.
- Bortfall av arbeidsoppgaver som følge av IHR-prosessen skal håndteres internt ved UiO, ikke gjennom oppsigelser.
- Prosessen skal bygge på pågående aktiviteter.
- Tjenestemannsorganisasjonene skal holdes løpende orientert.

Hvordan angriper vi oppgaven

Plangrupper innenfor området studieadministrasjon, økonomiområdet og bygningsforvaltning er etablert. Plangrupper for de øvrige fokusområdene etableres i løpet av uke 10. Disse gruppene vil være sammensatt av personell som representerer de forskjellige organisasjonsnivåene. Sammensetningen, så langt den er klar, er gjengitt i Vedlegg 1.

Plangruppene vil være kjerneressursene i prosjektet. Fokusområdene er:

- Forskningsadministrasjon
- Studieadministrasjon
- Formidling
- Økonomiområdet inklusive innkjøp
- Personal og organisasjonsområdet inklusive lønn og arkiv
- Bygningsforvaltning

Optimal utnyttelse av IT-systemene våre vil inngå som en sentral del av arbeidet på alle fokusområdene.

I tillegg til arbeidet i plangruppene, vil IHR-sekretariatet være en viktig ressurs, både ved å koordinere prosjektet og ved å bidra med analysekapasitet og opplæring.

Prosjektet er delt i to faser. Den første fasen er en overordnet analysefase som vil bli avsluttet i juni 2011. Analysen fører fram til en anbefaling av hvilke områder som skal prioriteres i det videre arbeidet. Den andre fasen består av en detaljert analyse av de prioriterte områdene og en implementering av de nødvendige endringene i organisasjonen og i arbeidsprosessene. Denne fasen vil vare til prosjektet er avsluttet.

Fase 1 (januar 2011-juni 2011):

Formålet med fase 1 er kartlegging, forankring og opplæring. Leveransen i fase 1 skal være et forslag til prioritering av tiltak for første del av fase 2. Tiltakene vil være av ulik karakter, endring av arbeidsprosesser, organisasjonsmessige endringer og systemmessige endringer. Fase 1 skal også etablere et overordnet grunnlag for fremtidig vurdering av gevinster.

Fem hovedaktiviteter vil bli gjennomført i denne fasen. Disse er tre former for kartlegging samt forankring og opplæring.

1: Overordnet kartlegging av nåsituasjonen

Formål: Innsamling og analyse av kvantitativ informasjon. Informasjonen skal gi grunnlag for prioritering av arbeidet og for vurdering av gevinster.

Leveranser

- Analyse av administrative årsverk per hovedaktivitet og prosess.
  Hvert fokusområde (studie, forskning, økonomi etc.) sorterer aktivitetene innenfor området i et fåtall klynger. Samlet antall administrative årsverk fordeles på disse. Hva som skal inngå i den enkelte klynge fastlegges etter innspill fra plangruppene og direktørnettverket. Fordelingen av årsverkene på de enkelte klyngene gjøres av linjeledelsen. Datamaterialet sammenstilles av IHR sekretariatet.
  Frist: Rett etter påske. Materialet legges så fram for direktørnettverket for å sikre at informasjonen er sammenlignbar på tvers av organisasjonsgrensene.

- Økonomiske analyser.
  Detaljene er ikke avklart. Eksempler på analyser er økonomiske rammer vs. resultater, innkjøpsanalyser, forhold mellom lønn og drift, sykefravær og dobbeltfakturering.

2: Kartlegging av nåsituasjonen i plangruppene

Formål: Kvantitativ kunnskap om hovedprosessene og forbedringspotensialer og kunnskap om hvordan man gjennomfører en mer dyptgående analyse av en arbeidsprosess.

Leveranser:

- Beskrive hvilke hovedprosesser som inngår i hvert fokusområde
  - Vurdere overordnet kvalitet av leveransene for hovedprosessene
  - Lage en overordnet vurdering av hvor det er potensiale for gevinster
  - Lage en hypotese om områder for "quick wins"
- Lage en hypotese om organisasjonsmessige utfordringer
- Lage en hypotese om større endringer
  - Innenfor fagområdet
  - På grenseflaten mot andre fagområder
- Punktene over har frist 1. mai
- Lage et utkast til prioritering av prosessene: Frist 1. juni
- Gruppen skal i tillegg velge ut minst en prosess der det det gjennomføres en detaljkartlegging

3: Innspill fra organisasjonen:

Formål: Få tilbakemeldinger fra hele organisasjonen om hvilke områder det er viktig å gripe tak i.

Leveranser:

- Oppsummering av innspill som kommer via nettsider og mail
- Oppsummering av innspill som kommer gjennom informasjonsmøtene

4: Opplæring

Formål: Identifisere og lære opp ressurspersoner som skal ha prosessansvar i det videre arbeidet.
Det vil bli gitt opplæring i en gjennomgående kartleggings- og analysemetodikk. Det vil bli arrangert kurs med varighet fra en til tre dager, og det vil bli gitt praktisk trening i bruk av metodikken i plangruppene. I fase 1 vil kursbistanden være ekstern, men etter hvert vil vi selv ta over opplæringen.

5: Informasjon og forankring

Det vil arrangeres møter mellom universitetsledelsen og de enkelte fakulteter og museer. Hensikten med disse møtene er å åpne for innspill fra hele organisasjonen, få etablert arenaer for idémyldring, og sikre at det er åpne informasjonskanaler mellom universitetsledelsen og alle nivåer i organisasjonen. Møtene vil finne sted i mars og april.

Det planlegges også en ledersamling for direktørnettverket som vil ha endringsledelse og IHR som hovedtema, og det vil være regelmessige informasjons-/drøftingsmøter med tjenestemannsorganisasjonene.

Det foreligger en kommunikasjonsplan for prosjektet. Denne er gjengitt i Vedlegg 2. Den vil bli løpende oppdatert.

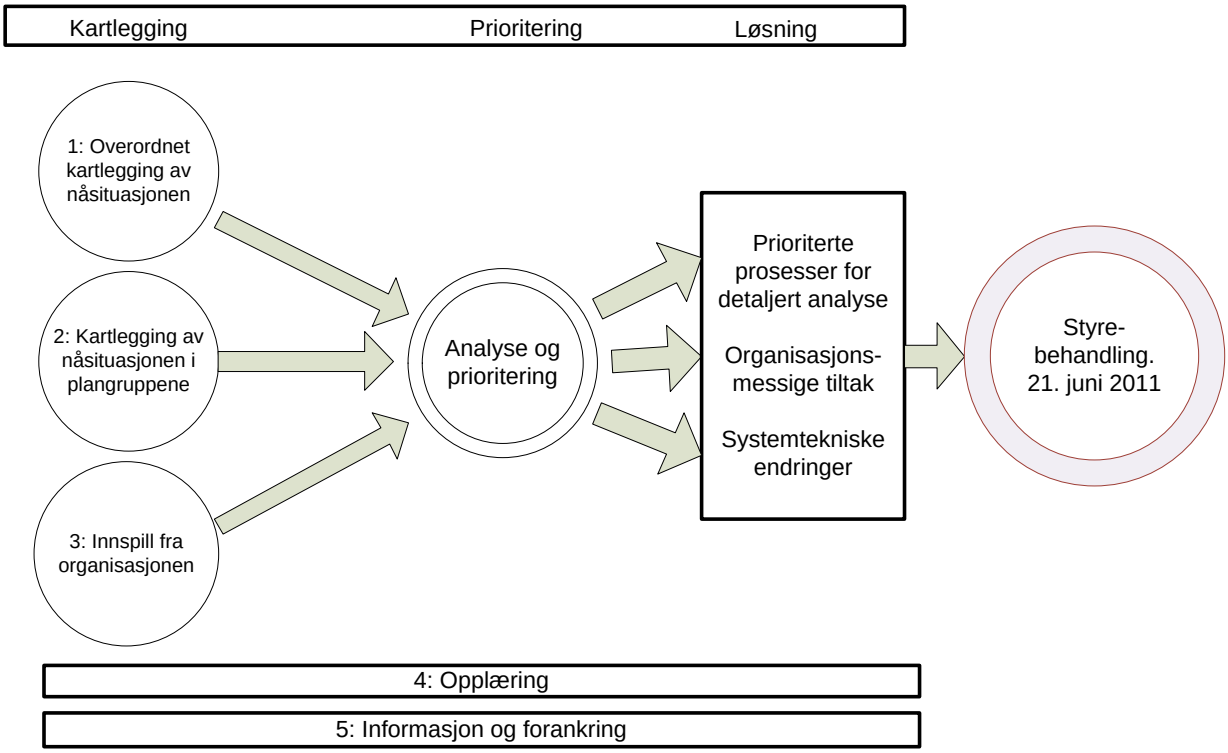

Fig 1: Kartleggings og prioriteringsfasen

Fase 2 (juli 2011-desember 2013)

Den andre fasen er en gjennomføringsfase som vil vare fram til prosjektet avsluttes. I denne fasen vil de prioriterte områdene bli kartlagt og analysert i detalj. Dette gjøres i plangruppene. Disse gruppene vil så foreslå organisasjonsmessige eller prosessmessige endringer innenfor de enkelte områdene. Forslagene vil bli vurdert av prosjektorganisasjonen og underlagt ordinær linjemessig vurdering. De blir så implementert. Arbeidet vil bli delt inn i avgrensede forbedringsprosjekter som hver vil ha en varighet på 3-12 måneder. Universitetsdirektøren vil avgjøre hvor mange parallelle prosessforbedringstiltak som av ressurshensyn kan gjennomføres. Dette vil skje etter råd fra Ressursgruppen.

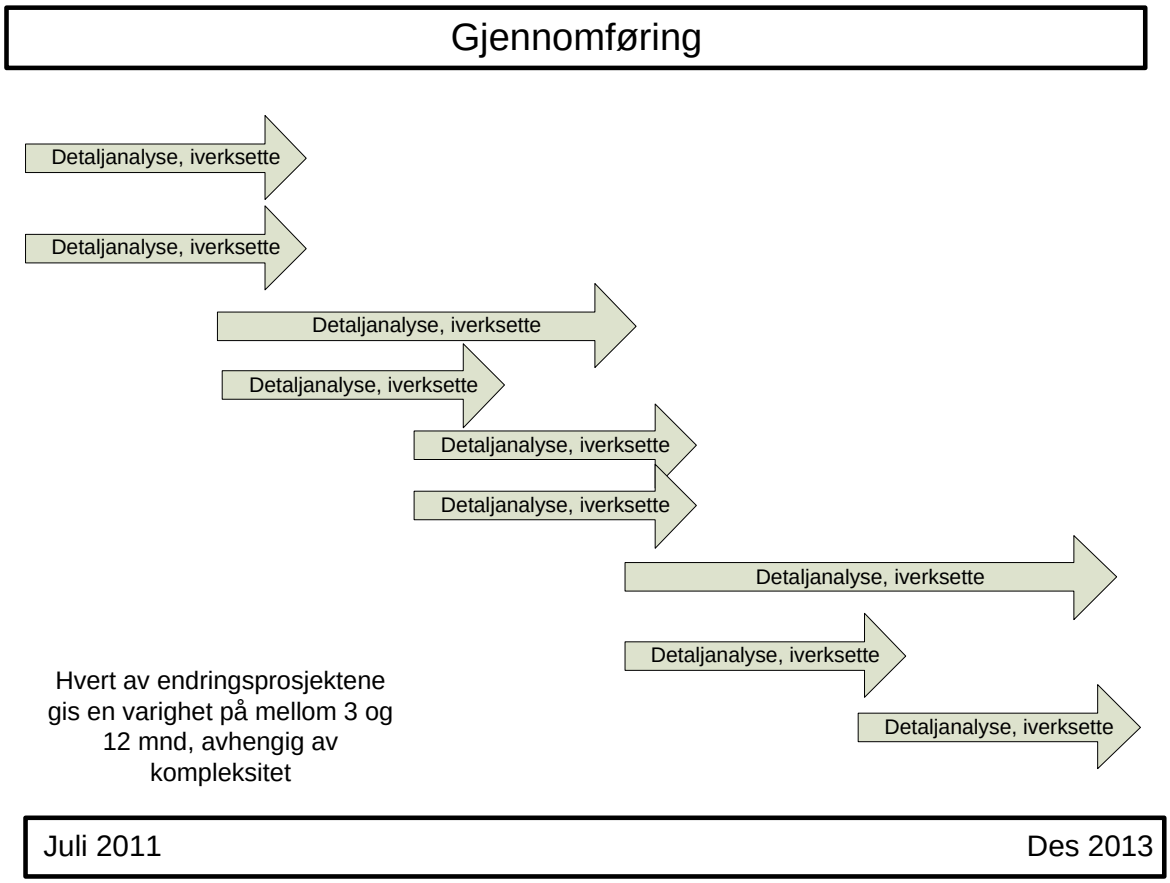

Fig 2: Fase 2 – gjennomføringsfasen

Den kartleggingen av ressursbruken som gjøres i vårsemesteret i 2011, vil gi et godt grunnlag for å vurdere utviklingen av ressursbruken over tid. Dette oppnås blant annet ved at det gjennomføres en slik kartlegging årlig. Denne automatiseres så langt det er råd, om nødvendig med mindre tilpasning av IT-systemene.

Erfaringsoverføring mellom forbedringsprosjektene er viktig for å få et godt sluttresultat.

Detaljplanlegging av Fase 2 kan først gjøres når den overordnede analysen er utført. Et forslag til detaljplan for Fase 2 vil inngå som en del av framleggsnotatet til Universitetsstyret i junimøtet.

Figuren under viser grunnprinsippene for prosessforbedringsarbeidet som vil foregå i plangruppene:

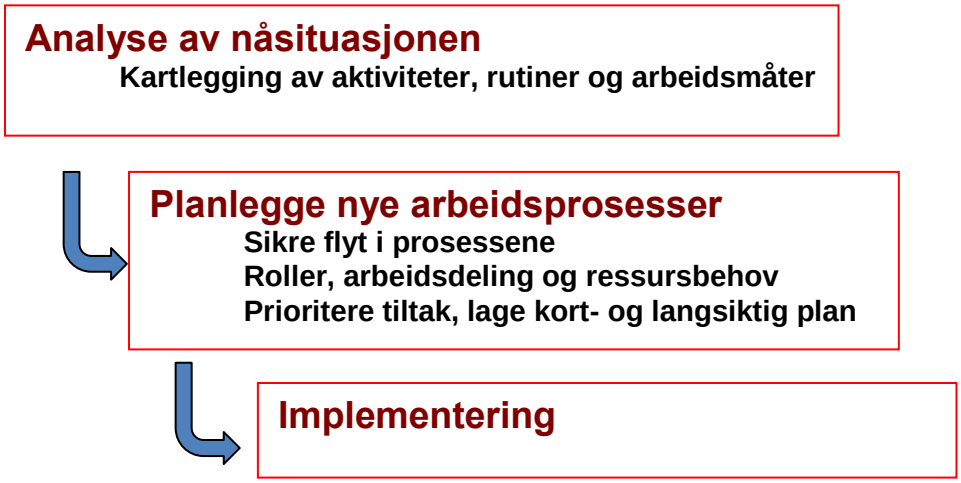

Fig 3: Grunnprinsipper for prosjektarbeidet

Organisering: Roller og ansvar

Prosjektorganisering

Arbeidet med realisering av internt handlingsrom organiseres som et prosjekt med en egen prosjektleder som rapporterer til universitetsledelsen. Prosjektlederen møter fast i ledergruppens møter.

Universitetsstyret

Styret fungerer som styringsgruppe for prosjektet.

Universitetsledelsen

Universitetsledelsen eier prosjektet.

Dekanmøtet

Dekanmøtet vil ha en rådgivende funksjon overfor universitetsledelsen.

Direktørnettverket

Direktørnettverket har ansvaret for arbeidet i plangruppene og for at de forskjellige plangruppene er samordnet. Det er rådgivende i valg av metodikk, og har implementeringsansvaret for forbedringsprosjektene.

Ressursgruppen

Ressursgruppen bistår Universitetsdirektøren i saksforberedelse mot Universitetsstyret, og vurderer prosjektets planverk, gjennomføringskraft og mulighet for resultater. Gruppen anbefaler også metodikk for kvantifisering og måling av gevinster.

IHR-sekretariatet

IHR-sekretariatet har ansvaret for den daglige driften av prosjektet. Det har også ansvar for informasjon til de forskjellige målgruppene, gjennomføring og sammenstilling av analyser av materialet fra kartleggingsprosessene og opplæringsansvar. Sekretariatet har også ansvar for å sørge for løpende

rapportering til universitetsdirektør og andre organer. Sekretariatet har budsjettansvar for prosjektet. Prosjektleder leder sekretariatet.

Framdriftsplan for vårsemesteret

En overordnet framdriftsplan er vist under.

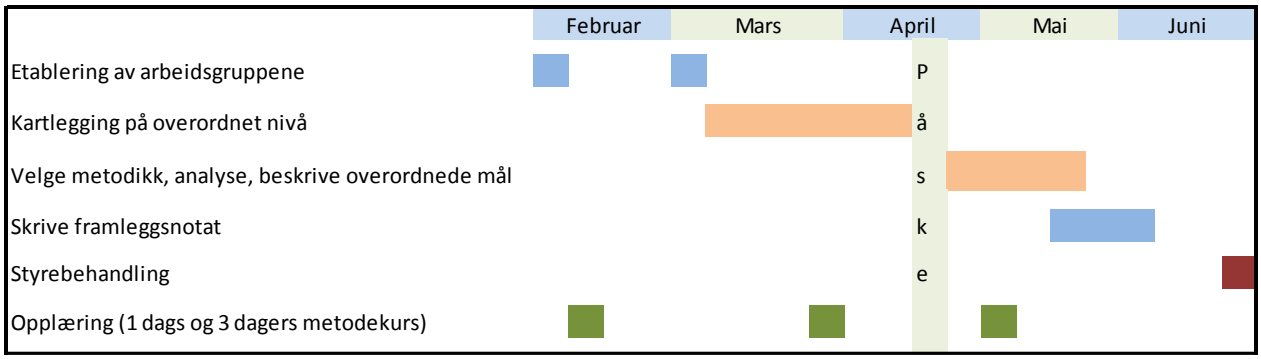

Fig 4: Overordnet fremdriftsplan

Det vil komme en mer detaljert fremdriftsplan for den overordnede kartleggingen i løpet av uke 9.

Saksframlegg til Universitetsstyret den 21. juni 2011

Til styremøtet i juni skal det foreligge et beslutningsnotat. Dette skal inneholde en overordnet, kvantitativ beskrivelse av ressursbruken innenfor det administrative området ved UiO. Videre skal notatet ha forslag til organisering av prosjektet i implementeringsfasen, en anbefaling av hvilke fokusområder som skal prioriteres, et ressursbudsjett for perioden og en oversikt over forventede resultater.

Vedlegg 1

- Plangrupper - fokusområder

Fokusområde	Ansvarlig for oppnevning	Gruppesammensetning	Kommentar
Forskningsadministrasjon	Bjørn Haugstad		Tidligere innmeldte samarbeidsparter: FA, MatNat, MED, TF
Studieadministrasjon	Monika Bakken	**Styringsgruppe:** Bård Kjos, UV Gudleik Grimstad, SV Dekan, SV Studiedekan / Instituttleder, UV 2 studenter (under vurdering) **Plangruppe:** Jenny Nornes, SV (leder) Anne M. Gibbons, STA Line Sletten, UV Kristin Fossum Stene, STA Camilla Torkildsen, SV Karianne Myrholen, UV	Startet Tidligere innmeldte samarbeidsparter: SA, FA, SV, UV
Økonomiområdet	Marianne Mancini	**Styringsgruppe:** Ellen Johanne Caesar, (ØPA) (leder) Marianne Mancini, (ØPA) Øyvind Bjerkebro, (ØPA) Tone Rogstadkjernet, (ØPA)	Eget prosjekt, pågått siden 2009 Tidligere innmeldte samarbeidsparter gjennomgang av

Fokusområde	Ansvarlig for oppnevning	Gruppesammensetning	Kommentar
		John Arild Hagerup, (ØPA) **Plangruppe:** Camilla Kuhlman (ØPA), Leder Ellen Millar (ØPA) Anne Marthe Gibbons (STA) Lin Anett Haugsland (ØPA) Johnny Frivoll (ekstern konsulent)	økonomifunksjonene: ØPA, JUS, MatNat, HF, UV Tidligere innmeldte samarbeidsparter gjennomgang av prosjektstyring: ØPA, FA, MatNat, MED Tidligere innmeldte samarbeidsparter gjennomgang av pilot innkjøp: ØPA, JUS, SV, SA
Formidling	Siv Nordrum		Tidligere innmeldte samarbeidsparter: KA, KHM, MED, SV, NHM
Personal- og organisasjonsområdet inkl. lønn og arkiv	Anita Sandberg		Tidligere innmeldte samarbeidsparter personalområdet: OPA, Med Tidligere innmeldte samarbeidsparter

Fokusområde	Ansvarlig for oppnevning	Gruppesammensetning	Kommentar
			arkiv/postmottak: OPA, JUS, OD, HF
Bygningsforvaltning	Frode Meinich	**Plangruppe:** Teknisk direktør Frode Meinich, TA Plan- og eiendomssjef Helga Sagsveen, TA Teknisk sjef Trygve Sogn, TA Driftssjef Astri Ottesen, TA Områdeleder Rune Greaker,TA Personalleder Lars Riddervold TA Fakultetsdirektør Benedicte Rustad, JUS Seksjonssjef Tor Inge Rosvoll, JUS Administrasjonssjef Eirik Haakstad, JUS Fakultetsdirektør Anne-Ma Eide, HF HR-sjef Helga Reiss, HF Administrativ leder Karen Haugland, (IFIKK) Økonomisjef Reidunn T. Nielsen, TA	Tidligere innmeldte samarbeidsparter: TA, HF, JUS

Frist for oppnevning er 4. mars.

Vedlegg 2

IHR

Kommunikasjonsplan:

Formål med planen:

- Legge til rette for kommunikasjon om hva dette er, hvorfor vi gjør det, og hvor vi til enhver tid befinner oss i prosessen
- Bidra til involvering av de ansatte
- Bidra til at prosessen implementeres i hele organisasjonen

Målgrupper:

- Alle ansatte
- Ledere og andre som skal jobbe operativt med dette. *Det lages en supplerende informasjonsplan til denne gruppen.*

Generelt:

Nettet skal sammen med møter være hovedkanalen for informasjon. Det skal legges godt til rette for dialog, spørsmål, tilbakemelding og diskusjon underveis. Siden prosjektet vil ha direkte innvirkning på den enkelte ansattes arbeidshverdag og arbeidsrutiner, bør møter være høyt prioritert som kommunikasjonskanal. Innen endringskommunikasjon er ansikt til ansikt kommunikasjon viktig. SMS og sosiale medier er ikke egnede kanaler for informasjon i dette prosjektet.

Kanaler:

1. Nettsider
2. Informasjonsmøter
3. Faste møter
4. Uniforum
5. Rektors blogg
6. Allerede eksisterende nettverk: Informasjonsrådet og andre
7. Lokale nyhetsbrev
8. Nyheter på ”Aktuelle saker” på for-ansatte sidene på nettet
9. Fagorganisasjonene/vernelinjen/studentrepresentant
10. Mail

Hva er hovedutfordringen for kommunikasjonen?

- Informasjon i linjen flyter for dårlig
- Man drukner i informasjon om ”alt annet”
- Man leser noe annet inn i prosessen en det som står
- Holdninger

Hva er viktig for å lykkes med å nå målgruppene med riktig informasjon:

- Dialog med de ansatte
- Åpenhet
- Avklare roller og ansvar for de som er med i prosjektet (herunder også informasjonsansvar)
- Riktig informasjon til rett tid
- Målgruppen må oppleve medinnflytelse

Kommunikasjonsaktiviteter: (planen revideres og oppdateres fortløpende)

Hva	Innhold/formål	Når	Ansvarlig	Samarbeidsparter	Kommentar
Intervju Uniforum både på papir og nett	Tema: møtet 14/1	14/1 Kommer i avisen 20/1	Martin/GEB		Gjennomført
Opprette prosjektnettside	Ingresside med hva dette er og hvorfor vi gjør dette	17/1	BHS	AL	Gjennomført
Bygge ut prosjekt-nettsidene	Oversikt over organisering Oversikt over pågående delprosjekter Mulighet til diskusjon og dialog	Fortløpende etter hvert som vi har informasjon	BHS	AL	
Informasjonsmøter		Gjennomføres fra 7/3-	Dekan eller	Ledelsen på	

Hva	Innhold/formål	Når	Ansvarlig	Samarbeidsparter	Kommentar
Ledelsen møter fakulteter, og grunnenheter		14/4	fakdir	enhetene	
Aktuelle saker på for ansatte sidene			BHS		
Opprette lokale, fakultære nettsider for de ulike aktivitetene	Lokale prosjekter og aktiviteter	Må diskuteres – mulig når resultatet fra analyse- og kartleggingsfasen er klar.	Lederne for arbeidsgruppene		Det bør øremerkes personalressurser til lokalt informasjonsarbeid
Lokale informasjonsmøter	Lokale prosjekter og aktiviteter		Lederne for arbeidsgruppene		Hvilke møtearenaer finnes allerede - definere disse
Rektors blogg	Tema Internt handlingsrom	Etter møtet 14/1	OPO		Rektor bør blogge om dette med jevne mellomrom
Informasjonsrådet	Skal være ett av temaene på alle møtene våren 2011	Første møte 24/2	BHS		
Fagorganisasjonene/vernelinjen /studentrepresentant		Første møte 3/3 deretter faste informasjons/drøftings-møter hver måned	BHS		