

Plan og programbeskrivelse – administrasjon for fremtiden

Bakgrunn for programmet

I løpet av 2016 ble samtlige administrative tjenester ved HiOA gjennomgått. Bakgrunnen for at arbeidet ble satt i gang var dels et ønske om å identifisere områder hvor ressursene kunne omdisponeres til ønskede satsinger, og dels kravet fra myndighetene om økt effektivisering og avbyråkratisering. Dessuten var det ønskelig å se på mulighetene for å øke profesjonaliteten og kvaliteten på administrative tjenester og støttefunksjoner.

Gjennomgangen bestod både av en sammenligning av ressursbruk opp mot andre institusjoner og kvalitative analyser basert på workshops og intervjuer. Arbeidet ble i hovedsak utført av Rambøll Consulting, og resulterte i to delrapporter: Rambøll 1 og Rambøll 2. I sum viser rapportene at HiOA bruker mer ressurser på administrasjon enn snittet av andre norske og nordiske utdannelseinstitusjoner, og at det var en rekke områder som kunne forbedres. Konklusjonene i rapportene kan oppsummeres i fire hovedutfordringer:

- a. *HiOA har en større administrasjon enn sammenlignbare institusjoner:* HiOA ligger over gjennomsnittet når det gjelder administrativt personale sett i forhold til antall medarbeidere, antall studenter og vitenskapelig personale. Dette tyder på at det foreligger potensiale for økt effektivitet ved HiOA.
- b. *Styring, koordinering og standardisering:* HiOA samlet og administrasjons-funksjonene enkeltvis, står overfor en koordinerings- og styringsutfordring, både sentralt vs lokalt og mellom funksjoner. Det resulterer i at oppgaver i noen tilfeller løses flere steder i organisasjonen, at graden av standardisering på rutiner tidvis er lav, og at samme tjeneste leveres med ulik kvalitet og innhold.
- c. *Brukerorientering og tjenstedesign:* Det er Rambølls samlede vurdering at HiOA kan realisere et potensial og frigjøre administrative ressurser ved å effektivisere organisasjon og prosesser. I tillegg vurderes det at HiOA kan skape en administrasjon som går mer i samme retning gjennom at alle funksjoner i enda høyere grad er bevisst på at det de gjør skal bidra til HiOAs kjernevirksomhet.
- d. *Organisering av førstelinjetjenester:* Rambøll ser et potensiale for HiOA i å utforske nærmere organiseringen av ulike førstelinjetjenester, både tekniske og ikke-tekniske, på tvers av dagens organisering, særlig i kombinasjon med flere og bedre løsninger for selvbetjening og kommunikasjon via digitale flater.

Ledere og medarbeidere er i hovedsak enig i at det foreligger store muligheter for å få til en mer sammenhengende og effektiv oppgaveløsning.

Høgskolestyret har, på bakgrunn av Rambølls rapporter, bedt rektor om å presentere en plan for gjennomføring av tiltak for å redusere forskjellen mellom HiOA og de sammenlignbare institusjoner, slik at forholdet mellom UF-personale og administrativt personale innen utløpet av 2019 skal være minimum 2,3 (uf-årsverk per ta-årsverk). Et slikt forholdstall er relevant fordi det tar hensyn til at

virksomhetens totale størrelse sannsynligvis også i fremtiden vil endre seg. Samtidig er det slik at tallet 2,3 først og fremst er et uttrykk for hva som per i dag er gjennomsnittet i UH-sektoren.

For å sikre et målrettet, planlagt og koordinert arbeid med å identifisere, muliggjøre og realisere det effektiviseringspotensialet som er påpekt i rapportene, foreslås det å etablere et program over de neste tre år: Administrasjon for fremtiden.

Organisering som program

Gjennom programorganisering og programstyring kan vi samle relaterte prosjekter og aktiviteter om:

- en visjon/felles fremtidsbilde
- felles mål
- en overordnet plan for endring og gevinstrealisering

Programstyring kan bidra til å identifisere hensiktsmessige mål og gevinster på måter som gjør at vi unngår suboptimalisering. Programstyring bidrar også til å etablere en organisasjon som er i stand til å levere i henhold til den overordnede planen. Programmet skal sikre en samlet og koordinert interessenthåndtering og bidra med klart definerte roller og ansvar i enkeltprosjekter, mellom prosjekter og mellom prosjekter og linje.

I tillegg skal programmet ha et særlig ansvar for risikoidentifisering og -håndtering, og vil ha et betydelig ansvar for å arbeide med endringsledelse og modning av endringskapasitet og -vilje i organisasjonen.

Programmets struktur

Programmet har en programstruktur med tre programområder; omstilling, forbedringsprosjekter og gevinstrealisering. Vi har valgt denne tredelingen for å sikre tilstrekkelig fokus på a) de tiltakene som skal sikre at HiOA evner å omstille virksomheten i henhold til målene, b) identifisere og arbeide godt med effektiviserings- og forbedringsprosesser/prosjekter og c) identifisere og hente ut gevinstene som muliggjøres gjennom programområde 1 og 2. Det kan også være gevinster ved andre programmer og prosjekter som skal inkluderes dersom disse påvirker målsettingene for administrasjon for fremtiden. Et eksempel kan være Digitalt Universitet 1.0, som også vi gi effektiviseringsgevinster for administrasjonen på sikt. Programområdene må virke sammen for å sikre de resultatene programmet skal skape.

I modellen under er det vist eksempler på innhold i de ulike programområdene:

Program Administrasjon for Framtida



For å lykkes må det arbeides parallelt med de ulike programområdene. Det må gjennomføres med bred involvering og i samarbeid med de tillitsvalgte. Det er forhandlet frem en omstillingsavtale som regulerer dette samarbeidet. Det må også sikres at ambisjoner og utålmodighet ikke fører til at omfanget av prosjekter og aktiviteter blir for stort og sprikende, og ender opp som en barriere mot å lykkes med gjennomføring. Det må ikke minst være kontinuerlig fokus på aktiviteter som skal sikre gevinstrealisering og nødvendig omstilling. Nettopp dette vil være en av de viktigste oppgavene for programmet.

Programmets mål og gevinster

Mål og visjoner:

HiOA har store ambisjoner for sin virksomhet de neste årene, og det er nødvendig å se Administrasjon for fremtiden i sammenheng med kjernevirksomheten. Utdanning, forskning og administrasjon er ikke isolerte virksomhetsområder som fungerer uavhengig av hverandre, men har derimot gjensidig påvirkning på og avhengighet av hverandre på veien til målene for HiOA. Programmet «Administrasjon for fremtiden» må også bidra til at dette samspillet blir best mulig, skal HiOA lykkes med å skape en effektiv administrasjon for fremtiden. Det er derfor viktig at programmet styrer med et bredere fokus enn kun et rent mål på forholdet UF-personale og administrativt personale.

Visjon:

Ett HiOA med profesjonelle og effektive administrative og tekniske støttefunksjoner, som fungerer i ett tett samspill med utdanning, forskning og formidling.

Hovedmål:

1. Utnytte de administrative ressursene våre mer effektivt og hensiktsmessig i tråd med høgskolens strategi og satsningsområder.
2. Bidra til styrket samhandling på tvers av organisatoriske og faglige perspektiver

Delmål:

1. Mer effektiv drift
2. Riktig tjenestekvalitet
3. Riktig kompetanse
4. Økt omstillingsevne

Gevinstmål:

Realisering av gevinster er krevende, og ofte undervurdert i både små og store utviklings- og omstillingsprosesser. Gevinster kommer i mange ulike former, og det må sikres fokus både på identifisering av ønskede gevinster, og realisering og uttak av gevinstene.

- Økonomiske gevinster (kostnadsbesparelser) (eksempler)
 - Sparte årsverk (lønn)
 - Lavere driftskostnader (knyttet til systemer, innkjøp, etc)
- Produktivitetsgevinster (eksempler):
 - Raskere oppgjør av reiseregninger
 - Redusert total ressursbruk ved emneplanlegging
- Kvalitetsgevinster (eksempler):
 - Økt brukertilfredshet
 - Mindre feil i saksbehandling
- Andre gevinster
 - Miljøgevinster (mindre papir, energi, osv)
 - Organisatorisk fleksibilitet

I tillegg til ulike andre gevinster, skal det følges opp med KPI-er på andel UFF-ansatte/administrative ansatte, studentårsverk/ UFF-ansatte og studentårsverk/administrative ansatte.

Føringer og prinsipper for programmet:

Helhetsperspektiv: Programmet skal sikre at utviklings- og endringsaktiviteter har et bredt nok fokus, og unngå suboptimalisering. Programmet må derfor omhandle administrative aktiviteter og prosesser i hele organisasjonen.

Brukerorientering: Brukernes behov skal danne utgangspunkt for det administrasjonen gjør både sentralt og lokalt. Tjenestedesign eller prosesskartlegging er aktuelle arbeidsmetoder.

Lik praksis: Programmet skal legge til rette for standardisering og mer lik praksis på tvers, der hvor dette er hensiktsmessig og gjennomførbart.

Hensiktsmessighet: Programmet skal sikre bedre støtte til kjernevirksomheten, og ikke unødig tillegge vitenskapelig ansatte administrative oppgaver. Men også vitenskapelig ansatte vil måtte være del av programmets aktiviteter, og vil oppleve at egen arbeidspraksis kan bli endret.

Forankring og involvering: Gjennom gode og involverende prosesser og åpen dialog skal de gode løsningene finnes i samarbeid mellom organisatoriske enheter og nivåer, på tvers av ulike perspektiv, forståelser og behov.

Tydlig ledelse: Programmet skal legge til rette for tydeligere ledelse som etterlever beslutninger ved å prioritere, implementere og ta ut gevinster.

Risiko og risikohåndtering

Det er en rekke større og mindre risikoer knyttet til Administrasjon for fremtiden. En ikke ubetydelig risiko ligger i deler av hva Rambøll har påpekt i sine rapporter:

- Manglende prioritering mellom prosjekter og initiativer – for lite fokus og kraft til gjennomføring
- Uklare beslutningsstrukturer
- Manglende forankring i organisasjonen, både blant ledere og øvrige ansatte
- For liten kapasitet på viktige områder, som prosess- og prosjektledelse, og IKT

Risiko for arbeidsmiljøet

I tillegg er det viktig å erkjenne at programmet og programmets prosjekter og tiltak kan ha effekter på arbeidsmiljøet. Eksempler kan være økt stress, bekymring og usikkerhet i arbeidssituasjonen, redusert motivasjon og engasjement, tap av dyktige medarbeidere og økt sykefravær. Programmet og HiOA må arbeide aktivt for å begrense mulige negative effekter. Viktige tiltak som programmet må og kan ta ansvar for er god involvering, åpenhet og transparens, informasjon og kommunikasjon. Kommunikasjonsplan og endringer i denne skal også godkjennes av tillitsmannsorganisasjonene. Dette reguleres av omstillingsavtalen.

I tillegg må ledere sørge for god dialog med sine medarbeidere i prosessen.

Programmet må løpende arbeide med håndtering og begrenning av både risiko og konsekvens. Det blir gjennomført risikokartlegginger for de enkelte forbedringsprosjekter. Det vil så bli lagt planer for å handtere risikoområdene. Matrisen nedenfor angir en første risikovurdering den skal senere bearbeides i en risikoworkshop.

Risikomatrixe

Risikomatrixe

		Konsekvens				
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Sannsynlighet	Svært stor				12	13
	Stor			3	11	5
	Moderat			7	8	2
	Liten				6	1
	Meget liten				10	

Oversikt over risiki

1	Kapasitet / ressursmangel i programmet
2	Manglende prioritering og fokus
3	Uklare beslutningsstrukturer
4	Manglende forankring
5	Interne maktkamper / relasjoner
6	Manglende helhetstenkning UF vs. admin
7	Tvetydige mål
8	Valg av feil prosjekter
9	Manglende fokus og synlighet fra toppledelsen
10	For stort fokus på analyse/kartlegging
11	For ledelsesstyrt
12	Digitaliseringskapasitet
13	Manglende prosjektlederkompetanse

Budsjett og finansiering

De langsiktige besparelsene fra programmet antas å være betydelige. Prosjektet Administrasjon for fremtiden har samtidig beregnet at høgskolen har et potensial for effektivisering på 119 millioner kroner. Fordelt over langtidsperioden utgjør dette nærmere 40 millioner kroner i året.

Differansen mellom HiOAs potensial for effektivisering og regjeringens kutt i rammebevilgningen utgjør omkring 22 millioner kroner årlig de neste tre årene. I forslag til rammer for 2018-2020 er det budsjettet med en 2/3-effekt første år, som tilsvarer en forventet innsparing på 14,65 millioner kroner i 2018.

Samtidig er det viktig å stille nødvendige ressurser til rådighet for nødvendige omstillingstiltak, kompetanseutvikling, investering i infrastruktur og teknologi etc. Dette vil dels kunne dekkes ved strategimidler og dels ved midler over det ordinære budsjettet. Rektor vil i forbindelse med langtidsplan og budsjett for 2018-2020 legge fram et overordnet budsjett for programmet.

Delprosjekter og tiltak

Forhandlinger med tillitsmannsapparatet om en omstillingsavtale er ferdig. Noen aktuelle tiltak og delprosjekter er også identifisert allerede. Prosesser for å identifisere, kvalifisere og prioritere nye delprosjekter vil være en viktig del av programmets ansvar. Samtidig vil erfaring med prosjekter som startes gi viktig innsikt i hva som bør legges til grunn for videre kvalifisering og prioritering av prosjekter.

Det er blant annet satt i gang et prosjekt for å kartlegge forbedringspunkter i førstelinjetjenester (digital førstelinje), det foreligger en prosjektplan for et pilotprosjekt for prosessoptimering på økonomiområdet mellom Fellesadministrasjonen og Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD) og det er påbegynt et arbeid for å se på hvordan HR-tjenestene kan utvikles til å bli mer effektive.

I tillegg arbeides det med å utforme et forslag til stillingsstopp og begrensninger av ansettelser i administrasjonen.

Kvalifisering av prosjekter og tiltak i programmet

Et viktig tiltak for å sikre effekt av Administrasjon for fremtiden, er at de aktiviteter som tas inn i programmet er godt kvalifisert – det vil si at de oppfyller noen viktige kriterier i forhold til programmets mål.

For at et prosjekt skal igangsettes, må minimum følgende kriterier være på plass:

- Klare mål og tydelig identifiserte gevinster
- Antatt omfang (tid/ressurser)
- Forslag til overordnet fremdriftsplan foreligger
- Vurdering av konsekvenser for arbeidsmiljø
- Kost vs nytte-vurdering
- Forankring og eierskap til gevinstrealisering

Grensesnitt til andre programmer og større prosjekter

Programmet Administrasjon for fremtiden har klare koblinger til andre større prosjekter og programmer på høgskolen, deriblant digitaliseringsprogrammet Digitalt Universitet 1.0 og underprogrammene Digitaliseringsprogrammet for virksomheten og Digitaliseringsprogrammet for utdanning. Det må sikres god dialog og informasjonsflyt med disse programmene, og både porteføljestyling og gevinstrealisering må sees på tvers av disse. Det er elementer av overlapp mellom programmene, og det er viktig å sikre en helhetlig prioritering for å unngå utfordringer knyttet til ressursknapphet og motstridende mål/ønsker/behov.

Eksempler på prosjekter i andre programmer som kan/vil ha effekter for Administrasjon for Fremtiden:

Digitaliseringsprogrammet for virksomheten

- Porteføljestyling
- Virksomhetsarkitektur

Digitaliseringsprogrammet for utdanning:

- Digital eksamen, og flytting av eksamensgjennomføring til Silurveien
- Emne- og programplaner på nett

Disse prosjektene inngår ikke i Administrasjon for fremtiden, men gevinster fra disse prosjektene vil bidra til programmets hovedmålsettinger og gevinstmål.

Programplan og organisering

Programmets organisering og viktigste roller

Programstyring		
Rolle	Beskrivelse av rolle og ansvar	Navn
Styringsgruppe	Styringsgruppen representerer virksomhetens overordnede interesser og har ansvar for å styre og følge opp prosjektet på overordnet nivå med	Nina Waaler, PRU Hilde Lorentzen, NIBR/SVA Cecilie Wilberg, LUI Maren Kristine Moe, TKD

	hensyn på realisering av prosjektets målsettinger.	Hege Bentzen, HF Åge Johnsen, SAM Tommy Due-Løvaas IT Erik Dahlgren, FF (TMO) Anders S. Lyng, NTL (TMO) Sunniva Braaten, studentparlamentet Marthe Eikum Tang (HVO) Sverre Molandsveen (SK) Knut Sverre Røang
Programeier	Leder av programmet styringsgruppe og hovedansvarlig for at prosjektet når sine mål og leverer de forventede gevinster. Det er programeier som tar de endelige beslutningene i styringsgruppen	Tore Hansen, direktør ORV
Programansvarlig	Rapporterer til Programeier og er ansvarlig for gjennomføring av programmet i henhold til styrende dokumenter og strategier. Hovedansvar for oppfølging av prosjektene, og leder programkontoret Har fullmakt til å styre ressurser og økonomi innenfor avtalte budsjetterammer.	Geir Haugstveit
Programkontor	Rapporterer til programleder. Ansvarlig for å gi ad-hoc råd og støtte til alle prosjektledere underveis i programmet. Rådgiver og støttefunksjon under prosjektopprettelse og gevinstuttak. Ansvarlig for opplæringsstrategier og koordinering av opplæringsaktiviteter sentralt.	Karin L. Bakke (prosjektstyring) (Joakim Fredriksen til 1 juli) Ida Roggen SK/kommunikasjon Andreas Kristoffer Johansen, prosesskonsulent IKT ressurs
Prosjektledere og områdeansvarlige	Ansvarlige for delprosjekt eller programområde. Har løpende kontakt med programleder. Styrer framdrift i de ulike delprosjektene.	
Prosjektmedlemmer	Interne eller eksterne deltakere i prosjektteam	
Programkontroller	Rapporterer til programleder og er ansvarlig for koordinering av programmets økonomi. Sjekke og attestere alle fakturaer fra leverandører. Støtter programleder i budsjetteringsprosessen.	

Kommunikasjon og rapportering

Programmet Administrasjon for fremtiden skal ha stor grad av åpenhet og transparens.

Kommunikasjon innad i og ut av programmet blir en viktig oppgave. Kommunikasjonsplan og endringer i denne skal godkjennes av tillitsmannsorganisasjonene. Dette reguleres av omstillingsavtalen.

Rapporteringer til styringsgruppe og rektors ledermøte blir viktig for å sikre forankring og nødvendige beslutninger.

Informasjon, kommunikasjon og interessenthåndtering

Interessenter er interne og eksterne aktører (inkl. brukere) som kan påvirke programmet positivt eller negativt, eller som kan bli påvirket av programmet og programmets rammebetingelser. Det kan være ulike brukergrupper som er direkte berørt av programmets resultater, viktige premissgivere eller aktører som er mer indirekte relatert til programmet. Det kan være interessenter som allerede er med i programorganisasjonen eller interessenter som ikke er en del av det etablerte programmet. Riktig håndtering av ulike interessenter inkl. brukere, og hensiktsmessig kommunikasjon og dialog med disse er viktig for å oppnå programmets målsetninger.

Generelt

En blogg på nettarbeidsplassen (NAP) vil bli brukt aktivt som informasjonskanal, samtidig som det vil bli informert og kommunisert gjennom linjen. I tillegg legges det opp til regelmessige informasjonsmøter (ca. 4 i året) hvor alle interesserte kan stille spørsmål og komme med innspill.

Rapportering

Rapportering til Styringsgruppe

Programeier avholder møte med styringsgruppen ca. annenhver måned eller oftere ved behov. Saksgrunnlag skal distribueres til styringsgruppen ca. en uke før møtet. Behandlingen av saker skal referatføres og referatet skal sendes ut til styringsgruppen og til programkontoret i etterkant av møtet.

Programleders rapportering til programeier

Programleder rapporterer til programeier i faste møter annenhver uke. I forkant av møtet skal programleder ha fylt ut statusrapport på HiOAs mal. Statusrapporten gjennomgås i møtet.

Prosjektlederens rapportering til programleder

Programleder følger opp prosjektene gjennom individuelle møter med prosjektlederne hver uke. Skriftlig rapportering på HiOAs mal gjøres i forkant av møtet av prosjektleder.