

Til høringsinstansene

Oslo, 9. januar 2019

## Høring på ORV-prosjektets sluttrapport

OsloMet har lenge jobbet med ulike forbedringsprosjekter på det administrative området. Det er mange ildsjeler både i fellesadministrasjonen og på fakultetene/sentra som brenner for å jobbe bedre sammen. Likevel har det vært vanskelig å se alle prosjektene i en større sammenheng og få ut en gevinst på et institusjonelt nivå.

Formålet med ORV-prosjektet<sup>1</sup> har nettopp vært å se på hvordan en kan ta ut gevinster samlet innen områder som økonomi, HR og samfunnskontakt og kommunikasjon. Som resultat av prosjektet er det estimert å kunne hente ut mellom 8-13 årsverk i gevinst over tid (tilsvarende mellom 6-10 millioner kroner årlig), ressurser som kan omdisponeres til å bedre støtte oppunder kjernevirksomheten. Høringsinstansene bes nå om å komme med innspill på de forslagene som fremmes.

### Bakgrunn for arbeidet

I 2016 leverte Rambøll to rapporter, Rambøll I og II, som tok for seg den administrative organiseringen ved daværende HiOA. Hensikten var å synliggjøre hvor institusjonen hadde mest å hente i form av effektiv ressursbruk, som også var et ønske fra da påtroppende rektor.

I 2017 ble rapportene fra Rambøll behandlet i styret og programmet Administrasjon for fremtiden ble opprettet for å håndtere forslagene og arbeidet som skulle til får å få til en endring. Samtidig vedtok styret at forholdstallet mellom ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og ansatte i teknisk-administrative stillinger skulle være 2,3 innen slutten av 2019<sup>2</sup>. Samtidig med dette har også regjeringen lansert Avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen (ABE), noe som har gitt institusjonen ytterligere press ved årlig kutt i størrelsesorden 0,5-0,7 prosent av rammen fra Kunnskapdepartementet.

For å håndtere presset fra regjeringen og vedtaket fra styret, ble en omstillingsavtale nedfelt i samarbeid med tjenestemannsorganisasjonene høsten 2017. Her ble blant annet stillingsstopp og ansettelsesstopp besluttet som virkemidler for å redusere antall administrative årsverk, en ordning som trådte i kraft fra og med januar 2018. Sammen med disse virkemidlene ble det også lagt opp til større bruk av internmobilitet og internrekruttering. Ved å bedre benytte interne ressurser ville behovet for å ansette eksterne i nye stillinger reduseres. En evaluering av denne ordningen blir levert i januar 2019.

ORV-prosjektet har gjennomført aktivitetsanalyser på de ulike områdene innenfor prosjektets rammer (HR, Økonomi og Samfunnskontakt og kommunikasjon). Disse analysene viser mye av det samme Rambøll rapportene konkluderer med, nettopp at veldig mange ansatte jobber med mange ulike

<sup>1</sup> ORV er forkortelse for «organisasjon og virksomhetsstyring»

<sup>2</sup> Tallene i Rambøll rapportene har blitt mye diskutert, særlig da OsloMet har alle sine lederstillinger definert som teknisk-administrative stillinger og i liten grad bruker stillingskategorier som ingeniør på stillinger innenfor IT-tekniske fagområder. Forholdstallet (antall undervisnings- og forskningsårsverk delt på antall administrative årsverk) er valgt fordi det gir det beste sammenligningsgrunnlaget mot andre institusjoner i sektoren. Forholdstallet må dermed først og fremst ses på som en indikator og ikke et mål i seg selv. Hensikten har hele tiden vært å omdisponere ressurser til områder OsloMet ønsker å prioritere, særlig knyttet til faglig virksomhet, og sørge for at OsloMet har en ressursbruk til administrative tjenester på linje med andre sammenlignbare institusjoner.

oppgaver, og mange av de samme oppgavene flere steder i organisasjonen. Slik overlapp er ikke god utnyttelse av ressurser og skaper ineffektivitet i organisasjonen.

### Målsettingen med ORV-prosjektet

Prosjektets oppgave har vært å se på ulike forbedringsprosjekter for å finne ut hvordan vi kan hente ut gevinster av disse og dermed redusere antall administrative årsverk. *ORV-prosjektet* ble opprettet våren 2019, som en prosjekt under programmet Administrasjon for fremtiden. Prosjektet har tatt for seg områdene HR, økonomi og samfunnskontakt og kommunikasjon. Hensikten med prosjektet har vært å identifisere dobbeltarbeid og feilregistreringer, forenkling av arbeidsprosesser og vurdere om arbeidsdeling, roller og ansvar for tjenester er hensiktsmessig fordelt mellom fakultet/senter og fellesadministrasjonen.

Prosjektet anslo på forhånd et potensial på 10-15 årsverk, basert på funnene og estimatene fra Rambøll rapportene fra 2016. For i det hele tatt gjøre det mulig å hente ut en så stor gevinst har det vært nødvendig å se oppgaver på tvers av institusjonens enheter, og dermed også ressurser på tvers av enheter.

### Hva har vi gjort?

Prosjektet har gjennomgått funnene i Rambøll rapportene og bakgrunnen for anbefalingene. Dokumenter tilknyttet fusjonen i 2011 er gjennomgått for å finne tilbake til daværende føringer for administrativ organisering og vi har sett til andre institusjoner hva de har gjort og hvorfor.

Prosjektgruppen var satt sammen av fakultetsdirektører, administrativ leder fra SVA samt fagdirektørene innenfor HR, økonomi og samfunnskontakt og kommunikasjon. Over sommeren ble det, etter forespørsel fra fagforeningene også tatt med en tjenestemannsrepresentant. Grunnen for denne sammensetningen er at det er disse som har ansvar for prosessene som skulle gjennomgås og som også vil være ansvarlige for å iverksette eventuelle tiltak. Som et forankringspunkt har denne gruppen vært særdeles viktig.

Et stort antall ansatte ble intervjuet og tatt med i ulike workshops på alle de tre områdene. Det ble også gjennomført aktivitetsanalyser for å kartlegge hvor mye tid ansatte bruker på ulike oppgaver innenfor sitt ansvarsområde. Både HR-forum og Økonomiforum har vært viktige forankringspunkt for mulige nye prosesser og måter å samarbeide på. Ansatte fra fakultet og sentre har sittet sammen med ansatte fra fellesadministrasjonen, gått gjennom prosesser og sett hvor det er overlapp, hvor behovene er like og ulike og diskutert hva som må være hvor og hvorfor.

### Hvordan er rapporten bygget opp?

For å tydeliggjøre prosessene med forankring og å finne nye måter å samarbeide på, er rapporten omfattende. Den inneholder en del informasjon om selve prosjektet, etterfulgt av nåsituasjonen innenfor økonomi, HR og samfunnskontakt og kommunikasjon. Deretter er forslag til tiltak, nye prosesser og samarbeidsmåter skissert per område, etterfulgt av mulige gevinster av de foreslåtte tiltakene.

Rapporten tar også kort for seg prinsippene for organisering og en kortere versjon av prinsipper for gevinstuttak, skissert i noe mer detalj i dette dokumentet. Rapporten har fått sin form slik at prosesser og forslag til tiltak er visualisert og dermed lett forståelig. Den kan enkelt presenteres i sin nåværende form, eller man kan trekke ut deler av den. Det har også gjort at man har fattet seg i korthet og kan dermed oppleves som lite detaljert for noen. Det er likevel et håp om at dette notatet vil hjelpe på her.

### Potensielle gevinster fra prosjektet

Under de ulike områdene i prosjektet er det skissert muligheter for gevinstuttak, både i form av årsverk og kvalitetsheving. Økonomiområdet er der hvor det er størst potensiale for å spare inn årsverk, i stor grad grunnet oppgavenes natur. Det er mange transaksjonelle oppgaver som løses flere steder ved OsloMet, med stor grad av overlapping. Det er også slik at mange oppgaver løses meget sjelden av mange, som er en kvalitetsrisiko. Når man gjør noe veldig sjelden tar det ofte lang tid de få gangene,

man må kanskje be om hjelp og oppgaven krever dermed mer ressurser enn hadde vært nødvendig. Dermed vil det være mye å spare i form av både tid og kvalitet når man ser oppgaver i sammenheng og på tvers av enheter.

Det anslåtte gevinstuttaket på økonomiområdet er 5-9,5 årsverk på tvers av institusjonen.

HR planlegger å pilotere en ordning med et felles tjenestekontor. Inn i tjenestekontoret skal det legges oppgaver som er av transaksjonell art og oppgaver som ikke nødvendigvis bare kan løses utfra kjennskap til et fagmiljø eller fakultet. Likevel er det viktig at de som er tilknyttet tjenestekontoret er tilgjengelige for de ansatte de skal bistå og at tjenestene dermed blir mer robuste, særlig ved fravær.

Anslått gevinstuttak er 3-5 årsverk over en to-års periode, forutsatt at piloten blir satt ut i drift.

Innenfor samfunnskontakt og kommunikasjon er situasjonen en litt annen. Det er færre ansatte som løser oppgavene innenfor de ulike områdene, særlig få ute på fakultetene/sentra. I første omgang er det dermed ikke planlagt for gevinster i form av kutt i årsverk. Likevel vil en del endring i arbeidsform og samarbeidsform kunne frigjøre tid til å gjøre de oppgavene som er verdiskapende for fakultetet og OsloMet. Kommunikasjonsrådgivernes kjerneoppgaver er mange, men bistand til å redigere og lage presentasjoner, teknisk brukerstøtte i Office365 og generell sekretærbistand er ikke ansett for å være blant disse. Det er dessuten flere selvhjelps løsninger tilgjengelig nå, slik at de ansatte selv for eksempel kan bestille grafiske artikler selv. Over tid er det ikke utenkelig at endringer kan forekomme i arbeidsdeling mellom enheter eller at arbeidsoppgaver endrer seg. Dette vil enhetene måtte ta stilling til fortløpende.

### Felles policytenkning for gevinstuttak

Per i dag har ikke OsloMet en felles policy for håndtering av personer som blir «til overs» i etterkant av at effektiviseringstiltak har gitt gevinst. ORV-prosjektet forsøker å legge noen rammer for dette, som også kan anvendes på andre områder fremover. For å kunne hente ut gevinster må vi se sammenhengen mellom oppgavene, mulighetsrommene og antall årsverk som er til disposisjon.

Hadde man i dag startet på nytt, sett på oppgavene vi har å løse og deretter plassert ressurser, ville situasjonen vært en helt annen. Slik er det ikke. Nå vil vi oppleve at noen ansatte ikke lenger har oppgaver og kanskje heller ikke relevant kompetanse til å utføre nye oppgaver. Dermed er det viktig at også virkemidler som ansettelsesstopp og stillingsstopp blir brukt til å styre bruken av ressurser på de ulike enhetene, og på tvers av enheter. Noen områder vil ha behov for flere ressurser, andre kanskje ikke.

Der hvor ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre nye oppgaver, bør kompetansehevingstiltak iverksettes. Enten ved å gi vedkommende jobb-trening, videreutdanning, omskolering eller annet. På den måten vil vi bli bedre rustet, kunne beholde gode ansatte og sikre at vi ikke behøver å ansette flere for å kunne utføre de arbeidsoppgavene vi til enhver tid må løse.

For å få full effekt av tiltakene, og en samlet policy for reduksjon av årsverk, forutsetter dette organisatoriske endringer, ved at relevante ressurser tilføres enten fellesadministrasjonen eller fakultetene, avgitt fra den andre enheten. Utfra føringene fra fusjonen i 2011, er det ikke foreslått endring i antallet administrative nivå fra de to nivåene OsloMet har i dag.

### Vi har skjermet noen

Noen av de administrative områdene er skjermet fra kuttene som gjøres over budsjettene til enhetene. Disse er per nå IT-avdelingen og FoU-avdelingen i fellesadministrasjonen, særlig EU-teamet og de som bistår med prosjektsøknader. Skjermingen av IT-avdelingen er begrunnet i at IT-avdelingen, slik den har fungert til nå, er en flaskehals for å få til ytterligere digitalisering, og derfor nødvendige ressurser i omstillingsarbeidet som hele programmet Administrasjon for fremtiden bygger på. Skjerming av forskningsstøtte til søknader er gjort for å sikre en fortsatt god utvikling i eksternfinansiering.

### Neste steg i prosessen

Neste steg i prosessen er at sluttrapporten nå sendes ut på høring til institusjonen for innspill. Basert på disse innspillene vil ORV-direktør legge frem endelige forslag til tiltak for rektor. Når tiltak er besluttet vil nødvendige instanser bli involvert slik at implementeringer går ryddig for seg og alle ansatte blir godt ivarett i prosessen.

I løpet av 2019 er det også aktuelt å se på det studieadministrative området. Dette er mye mer komplekst og er særlig på virket av fakultetenes og instituttenees særegenhet. Men det er på dette området det er flest administrativt ansatte og dermed, anslagsvis, mest å spare inn ved å jobbe mer ens og på tvers av siloene.

### Spørsmål til høringsinstansene:

Høringsinstansene bes om å komme med innspill på rapporten og forslagene i denne. Vi ber særlig om at høringsinstansene besvarer følgende spørsmål:

- Framstår tiltakene som foreslås som hensiktsmessige for å oppnå målene om redusert administrativ ressursbruk? Eventuelt, hvorfor ikke?
- Framstår tiltakene som realistiske å gjennomføre? Hva står eventuelt i veien for at disse tiltakene kan la seg gjennomføre?
- Hvordan vurderer høringsinstansene generelt dagens arbeidsdeling, ansvar og roller innenfor HR, Økonomi og Samfunnskontakt og kommunikasjon, mellom fakultetene og fellesadministrative områder?
- På hvilken måte kan tiltakene som foreslås påvirke arbeidsmiljøet på OsloMet, positivt eller negativt?

Høringssvar bes sendt i P360 innen 20. februar 2019.

Beste hilsen

Tore Hansen  
Direktør  
Divisjon for organisasjon og  
virksomhetsstyring