

Modtager: Universitetsledelsen

NOTAT

Angående: Evaluering af den administrative forandringsproces

Den administrative
forandringsproces

Dato: 16. februar 2010
Ref: SKL

Side 1/6

1. Den administrative forandringsproces

Den administrative forandringsproces blev etableret i starten af 2008. Formålet var at realisere den gennemførte fusion på det administrative område og at efterkomme strategiens mål om at forbedre for den interne støtte til kerneaktiviteterne – forskning, uddannelser, talentudvikling og myndighedsbetjening. Forandringsprocessen var organiseret i fem spor, en lang række projekter og har i alt involveret mere end 300 medarbejdere. Ud fra projekternes analyser og beslutningsoplæg er der truffet beslutninger om principperne for den fremtidige organisering og opgaveløsning og inden for IT, økonomi, studieadministration, HR og bygningsadministration. Primo 2010 besluttede universitetsledelsen at overføre den resterende del af forandringsprocessen – implementeringen - til driftsorganisationen under ledelse af vicedirektørerne.

Dette notat har til formål at opsamle de vigtigste erfaringer, der er gjort i løbet af forandringsprocessen. Dels i forhold til den videre løbende udvikling af administrationen og dels i forhold til fremtidige større udviklingsprojekter. Notatet er udarbejdet på baggrund af drøftelser i styregruppen, interviews med en række nøglepersoner i processen og er drøftet i kredsen af administrationschefer, vicedirektører og i rektoratet.

2. Forandringsprocessens tre faser

Den administrative forandringsproces er blevet gennemført i følgende tre delvist overlappende faser:

1. Opbygning af projektorganisation/udviklingsorganisation (ca. til sommer/efterår 2008)
2. Intensivt arbejde i projektgrupperne. Opgaven var at analysere en række administrative kerneområder og fremkomme med løsninger ud fra målsætningen om øget digitalisering, standardisering og fælles løsninger på tværs af universitetet (ca. til ultimo 2009)



3. Implementering og drift af de valgte løsninger. Ansvar er overdraget fra styregruppen til driftsorganisationen. Vicedirektørerne koordinerer i tæt samarbejde med hovedområdernes administrationschefer (ca. fra primo 2010)

I løbet af 2009 blev ledelsen i fællesadministrationen styrket og omlagt markant. Den øverste ledelse nu består af universitetsdirektøren og seks vicedirektører. Primo 2010 blev det efter drøftelser i universitetsledelsen besluttet at overføre ansvaret for de resterende projekter og det overordnede ansvar for fremdrift i implementeringen af de vedtagne principper og beslutninger til vicedirektørerne.

3. Resultater af forandringsprocessen

Resultatet af forandringsprocessen er overordnet set, at det "nye" Aarhus Universitet er fusioneret på det administrative område. Samtidig er der sket en professionalisering af opgaveløsningen på en lang række områder. Resultaterne kan opsummeres i to hovedpunkter:

- Professionalisering af administrationen i form af digitalisering af en række opgaver (nye, fælles systemer), fælles standardiserede arbejdsgange og en ensartet arbejdsdeling mellem hovedområderne og fællesadministrationen (det såkaldte opgavesplit).
- Etablering og konsolidering af netværk på tværs af hovedområderne og afdelingerne i fællesadministrationen med udgangspunkt i de faglige opgaver. Dermed er der skabt en fælles forståelse af, hvordan opgaverne skal løses. Samtidig er samarbejdet mellem hovedområdernes administration og fællesadministration blevet styrket.

I alle spor er der taget de nødvendige principielle beslutninger, men implementeringen af nye arbejdsgange, ny organisering, nye systemer og det vedtagne opgavesplit udestår fortsat på en række områder. Eksempelvis kan etableringen af et fælles studieadministrativt system (STADS), og de dermed forbundne omlægninger, først gennemføres i efteråret 2011.

4. Erfaringer og anbefalinger fra forandringsprocessen

Dette afsnit opsummerer, hvilke erfaringer fra forandringsprocessen, der skal tages med i det videre arbejde med at udvikle administrationen

Ledelse, prioritering og klar kompetencefordeling

Sporene og projekterne i forandringsprocessen har fungeret bedst, når der har været vedtaget klare målsætninger med klar opbakning i ledelsen. Undervejs har der været "døde" perioder, når det har været usikkert, hvilket mandat projekterne har arbejdet ud fra eller når der har været usikkerhed om ledelsens synspunkt på et projekt eller et administrativt område, samt uklarhed om beslutningsvejen.



For at sikre fremdriften i kommende udviklingsprojekter er det vigtigt, at der sikres klare beslutningsveje, dokumentation af, hvad der er besluttet, og kommunikation af beslutningerne. Dette kan sikres ved at gøre FALK-kredsen og administrationschefkredsen ansvarlig for koordinering og implementering for de fremtidige større administrative forandringer. Det skal også være tydeligt, at det er FALK-kredsen, der bringer principielle eller store beslutninger frem for rektorat og universitetsledelse, der således i processen kan fastlægge mål og overordnede retningslinjer.

Selvom alle projekter er ført igennem efter planen har mange fremført, at forandringsprocessens omfang og antallet af projekter har været for stort. Det bør derfor ved fremtidige organisationsforandringer sikres en skarpere ledelsesmæssig prioritering mellem mulige projekter med henblik på at igangsætte færre projekter samtidig. Dermed vil man opnå en hurtigere gennemførelse for det enkelte projekt, færre "flaskehalse" (f. eks. i forhold til IT-resurser) og generelt en mindre belastning af organisationen.

Governance, koordinering og inddragelse af hovedområder

I forandringsprocessen har styregruppen haft ansvaret for at koordinere arbejdet mellem sporene og for at bringe kvalificerede beslutningsforslag frem for ledelsen. Sporlederne har haft ansvaret for at inddrage hovedområderne og de relevante eksperter på hvert enkelt område. Endelig har et sekretariat haft ansvaret for at facilitere af processen med ansvar for den daglige koordinering, videndeling og kommunikation mellem deltagerne på tværs af projekterne, samt haft til opgave at kvalificere beslutningsoplæg fra sporene.

Erfaringen fra forandringsprocessen viser, at de bedste løsninger skabes, når samarbejdet på tværs af hovedområder og afdelinger i fællesadministrationen fungerer og når der inddrages eksperter som tænker bredt på hele universitetet, frem for på det enkelte hovedområdes snævrere interesser. Eksperterne kan enten være en administrationschef med særlige kompetencer inden for et område eller fagmedarbejdere i fællesadministrationen eller på et hovedområde. Den administrative forandringsproces indebærer utroligt mange enkeltbeslutninger i en til tider kompliceret beslutningsstruktur. Det fælles sekretariatsmæssige ophæng har været en forudsætning for fremdrift og koordinering i processen.

Med henblik på at sikre den fortsatte fremdrift i udviklingen er det afgørende, at der er en tydelig governance-struktur for koordinering, inddragelse og beslutningstagning. Den nye organisering i fællesadministrationen (med faste koordineringsmøder mellem vicedirektørkredsen og universitetsdirektøren og møder i FALK-kredsen) skal udnyttes til at koordinere de større udviklings-



projekter og bringe relevante beslutningsforslag frem for rektorat og universitetsledelse.

Den enkelte vicedirektør skal sørge for at inddrage de relevante eksperter i projekterne og sikre, at løsningerne så vidt muligt lever op til hovedområdenes faglige krav og ønsker. Dette skal sikres ved hjælp af et tæt samarbejde med administrationscheferne med henblik på faglig sparring og kvalitetssikring, afdækning af krav og ønsker og med henblik på at sikre implementering og forankring af løsningerne i hele organisationen. Hovedområderne skal også inddrages via de netværk, som vicedirektørerne har ansvar for at etablere på de enkelte områder. Det er et evigt dilemma at hensynet til fremdrift i en række decentrale processer går hånd i hånd med fælles målsætninger, fælles standarder og koordinering, uden at processen sinkes af bureaukratiet. Det har været anført, at man i fremtidige forandringsprocesser må være mere opmærksom på de forandringer, der sættes i værk decentralt og centralt som følge af forandringsprocessen. Selvom hovedområdernes kompetence skal respekteres kan der vindes meget ved, at tænke alle de nødvendige forandringer igennem både i fælles administrationen, i snitfladen og på hovedområdeniveauet.

Udvikling, drift og implementering

Forandringsprocessen har været opbygget som en udviklingsorganisation med en styregruppe i spidsen og har fungeret parallelt med den normale driftsorganisation. Dermed har der været en formel adskillelse mellem koordinering og styring af projekterne og linjeorganisationen.

Formålet med at udskille forandringsprocessen har været at sætte en særlig dagsorden om forandringer i organisationen. Dette er i høj grad lykkedes og har været en forudsætning for gennemføre de store forandringer. Ulempen ved at lave denne adskillelse er, at styregruppens mandat og kompetence til tider har været uklart. Ledelse og koordinering af de større forandringsprojekter skal derfor enten ligge i linjeledelsen (FALK-kredsen) eller i en evt. styregruppe med tydelige, herunder også økonomiske kompetencer. En samling af linjeledelse og projektledelse i samme kreds vil også betyde, at der bliver en naturlig samtænkning mellem implementering af nye systemer og arbejds-gange og de deraf følgende organisationsforandringer. I den sammenhæng er det erfaringen fra forandringsprocessen, at indstillinger til universitetsledelsen skal indeholde en konkret implementeringsplan, herunder skitsere hvilke organisatoriske forandringer en beslutning vil medføre. Generelt er der behov for at arbejde videre med, hvordan indstillinger til den øverste ledelse udformes mest hensigtsmæssigt, så det bliver muligt for ledelsen på et tilstrækkeligt oplyst grundlag at træffe de overordnede og principielle beslutninger, uden at ledelsen bliver nødt til at sætte sig ind i eller drøfte detaljerede tekniske problemstillinger.



Samtidig er det en vigtig pointe, at beslutningsoplæg og indstillinger bør indeholder planer for, hvordan gamle systemer og arbejdsgange udfases. Der skal ofte bruges lige så mange resurser på at lukke de gamle systemer og ændre gamle arbejdsgange som på få det nye til at fungere.

At forandringsprocessen har fungeret som en "udviklingsorganisation" parallelt med driftsorganisationen har været håndteret forskelligt fra spor til spor. Nogle spor har primært inddraget egne medarbejdere i udviklingsaktiviteterne, mens andre primært har været ledet af eksterne konsulenter. Der er fordele og ulemper ved begge metoder. Fordelene ved at lade egne medarbejdere varetage udviklingsopgaverne er, at de kender organisationen indefra og at erfaringerne og kompetenceopbygningen fastholdes i organisationen efterfølgende. Hvis denne "interne" model vælges i fremtidige udviklingsprojekter er det en forudsætning, at de pågældende medarbejdere "frikøbes" fra de ordinære driftsopgaver. Det kan ske ved at afsætte ekstra resurser til at varetage de driftsopgaver, som den pågældende normalt varetager. For at undgå stress og overbelastning er det desuden vigtigt, at der laves klare aftaler om, hvor meget tid der skal anvendes af medarbejderne på de ekstraordinære udviklingsopgaver.

Projektstyring

I forandringsprocessen har et været et krav, at deltagerne har arbejdet ud fra en projektmodel indeholdende en række principper for projektstyring, herunder projektbeskrivelser, projektinitieringsdokumenter, tidsplaner, budget og risikostyring. Generelt har der været gode erfaringer med projektstyringen. I langt de fleste tilfælde er projekterne således blevet færdiggjort på det planlagte tidspunkt, eller inde for en acceptabel margin, og projekterne har leveret de aftalte produkter og indstillinger. Projektmodellen bygger på modellen fra Den digitale taskforce og er tilpasset til universitetet.

Derfor anbefales det at videreføre forandringsprocessens projektmodel i fremtidige udviklingsprojekter på universitetet. Anvendelsen skal naturligvis være tilpasset i omfang og detaljeringsgrad i forhold til det konkrete projekt. Det anbefales, at modellen bliver gennemgående i efteruddannelsen på grundkurser og videregående projektlederkurser med henblik på at sikre, at projektværktøjet fremover vil være kendt af medarbejdere på universitetet. Skabeloner og gode råd til projektstyring skal stilles til rådighed på universitetets medarbejder-hjemmeside.

Endelig skal der skabes en model for en mere sikker og gennemskuelig økonomistyring af projekterne baseret på et entydigt projektbudget og en klar projektbevilling. Når indstillinger om udviklingsprojekter vedtages skal der



samtidig tages stilling til de budgetmæssige konsekvenser for hele projektforløbet, udgifterne til implementering og en plan for den efterfølgende drift.

Kommunikation

Forandringsprocessen har hele vejen været understøttet af en samlet kommunikationsindsats. Kommunikationen har været rettet mod forskellige interesser, men har haft sit hovedsigte rettet mod universitetsmedarbejderne, primært administrative medarbejde i fællesadministrationen og på hovedområderne.

Kommunikationen har haft tre spor: Linjekommunikation, dokumentation af referater, beslutninger og baggrundsdokumenter på en hjemmeside og en bredere massekommunikation via blandt andet nyhedsbreve med det formål at formidle beslutninger og proces for at "gøde jorden" for forandringer i organisationen.

Den vigtigste kommunikation i en forandringsproces er linjekommunikationen, hvor kommunikationen finder sted mellem medarbejderen og den nærmeste leder. Der er ikke foretaget en evaluering af linjekommunikationen i forbindelse med forandringsprocessen, men det anbefales fremover at understøtte den interne linjekommunikationen på universitetet. F. eks. i form af lederudviklingsforløb og ved at stille bedre redskaber til rådighed for lederne i den interne kommunikation. På samme måde bør implementeringen støttes gennem en effektiv kommunikation. En mulighed kunne være at gøre det til et krav til indstillinger og beslutningsoplæg, at de indeholder overvejelser om, hvordan beslutningen og de efterfølgende konsekvenser skal kommunikeres efterfølgende.

Det anbefales, at der fremover afsættes ressourcer til intern kommunikation om administrative forhold på universitetet. Både i journalistisk bearbejdet form og ved at gøre rapporter og baggrundsinformationer tilgængelige for medarbejderne. Den journalistiske massekommunikation skal modne organisationen til forandringer, gøre ledelses- og beslutningsprocesserne gennemskuelige, og gøre ledelsen synlig for medarbejderne. Kommunikationen i de interne medier skal koordineres og det skal overvejes, hvordan denne kommunikation bedre kan understøtte linjekommunikationen.