

## Referat styregruppemøde



**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0

**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

Projekt	Den administrative forandringsproces
Emne	Referat styregruppemøde
Dato og sted	28-08-2008, Aarhus Universitet (AU)
Tidspunkt	11.00-13.00
Møde nr.	4
Referent	Thomas Damgaard, Rambøll Management
Deltagere	Styregruppen: Niels Højberg, Kirsten Skjødt, Eva Teilmann, Niels Damgaard Hansen, Per Lindblad Johansen, Bodil Due og Flemming Larsen Medarbejderrepræsentanter: Aase Pedersen og Finn Folkmann Rambøll Management: Thomas Damgaard og Søren Weeke Programsekretariatet: Søren Klit Lindegaard
Afbud	Ingen
Kopi	Mødedeltagere
Næste møde	08-10-2008 kl. 10.00-12.00

### **1. Godkendelse af referat og dagsorden og velkomst til Aase Pedersen og Finn Folkmann**

Niels Højberg bød velkommen, specielt til de to medarbejderrepræsentanter Aase Pedersen og Finn Folkmann, som er nye i styregruppen.

På dette møde var det "Sporbeskrivelserne" fra de enkelte spor, der skulle diskuteres. I i fremtiden vil det hovedsageligt være status fra de enkelte spor, der vil blive behandlet i forhold til fremdrift og afvigelse. Ændringer til sporbeskrivelserne, f.eks ændringer på baggrund af styregruppens drøftelser og beslutninger, indarbejdes i sporbeskrivelserne via statusdokumentet, jf. programhåndbogen. Til fremtidige styregruppemøder blev det henstillet, at programsekretariatet udarbejder en læseplan til styregruppens medlemmer, hvor det bl.a. beskrives, hvilke emner og aspekter i sporstatus- og sporbeskrivelsesdokumenterne styregruppen specielt skal lægge mærke til.

På mødet påtog Søren Weeke fra Rambøll Management sig rollen med at problematisere og fremlægge kritiske spørgsmål til de enkelte sporbeskrivelser.

Eva Teilmann efterspurgte et notat omkring værdimåling, som blev efterlyste på sidste styregruppemøde. Notatet er udarbejdet, men formen skal tilpasses i forhold til AU og gøres mindre teknisk.



## Referat styregruppemøde

**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0  
**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

Beslutning: Referatet fra forrige styregruppemøde, der fandt sted den 17. juni 2008, godkendes.

Rambøll Management får tilpasset dokument til værdimåling.

Programsekretariatet udarbejder læsevejledning til kommende udsendelser til styregruppemøder.

## **2. Programledelse**

### **2.1 Sammensætningen af styregruppen**

Aase Pedersen og Finn Folkmann indtræder i styregruppen og vil være med til at være et kommunikerende bindeled i organisationen.

### **2.2 Godkendelse af reviderede sporbeskrivelser, herunder evt. sammenlægning af it-spor og kommunikationsspor**

Der er stor forskel på tempi og status på de enkelte spor. Søren Weeke påpegede, at det er styregruppens fornemste rolle at sætte scenen for hele programmet og dermed indholdet i sporene. Det er derfor meget vigtigt, at sporbeskrivelserne ikke blot kommer til formel godkendelse i styregruppen, men at de i styregruppen bliver gransket og kritisk belyst i forhold til, om det enkelte spor bevæger sig i den retning, som styregruppen ønsker.

#### **2.1.1 Økonomisporet**

Økonomisporet er nået rigtig langt da der har været en stærk organisation omkring. Søren Weeke problematiserede om forandringsledelse og om de organisatoriske aspekter er tænkt ind i sporet i forhold til forankring af de enkelte projekter i organisationen.

Denne problemstilling er gennemgående i alle spor, - ikke kun i økonomisporet. Niels Højberg påpegede, at alt ikke skal placeres i sporene, bl.a. skal mange af de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter, som opstår pga. sporenes arbejde, afklares i ledelsesstregen.

Det er den "normale" organisation, der skal håndtere implementering og forandringsparathed.

Det er således fakulteterne der skal håndtere forandringen og tilrettelægge implementeringen på de enkelte hovedområder.

Sporene har et ansvar for, at hovedområderne er opmærksomme på de forandringer, som sporets arbejde vil medføre, både med hensyn til teknik og arbejdsopgaver. Kommunikation mellem sporene og hovedområderne, der



## Referat styregruppemøde

**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0  
**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

skal sikre, at hovedområderne er i stand til at gennemføre forandringerne, sker via bilaterale kontakter, hovedområdernes medarbejders deltagelse i sporarbejdet og drøftelserne i referencegruppen. Det er således ikke sporene, der skal håndtere udfordringerne, men de skal skabe opmærksomhed omkring det. Hvis sporledererne vurderer, at der ikke er den tilstrækkelige opmærksomhed, må sagen bringes frem i styregruppen.

Beslutning: I sporbeskrivelsen skal det tilføjes til beskrivelsen af projekter, at der køres et pilotprojekt på NAT. Ændringen gennemføres via angivelse i statusdokumentet.

### **2.1.2 Studiesporet**

Formuleringen i sporbeskrivelsen, hvor man stiler mod at understøtte "Lovlighed i beslutninger og praksis", blev opfattet som forståelig, men lige lovligt provokerende formuleret.

Søren Weeke problematiserede tidsplanen i forhold til målet vedrørende afslutning af STADS-projektet i 2012. I styregruppen var der enighed om, at dette var et rigeligt langt forløb. I forhold til rollen som sporleder for studiesporet, fremlagde Eva Teilmann flere argumenter for denne lange tidshorisont, bl.a. at det skal være realistisk i forhold til implementeringen.

Der ønskes argumenter for, hvorfor STADS-projektet først kan afsluttes i 2012, hvilket skal beskrives i sporbeskrivelsen. Eva foreslog at indsætte målepunkter for at illustrere, at der løbende vil blive foretaget delimplementeringer, og at der er en fuld implementering af hele systemet i 2012.

Niels Damgaard problematiserede formuleringerne om, at fakulteterne overtager STADS og implementerer den som den er, og at der i givet fald skal ændres i organisatoriske arbejdsgange. Der skal være plads til diskussion og formuleringen er for firkantet. Niels Højberg slog fast, at forandringsprocessen også var en standardiseringsproces. Universitetet skal gøre alt for at sikre et standardsystem, der lever op til universitetets behov, men derfra er der tale om et fælles standardsystem, der skal implementeres på universitetet. Budskabet skal fastholdes i forhold til, at man vil anvende fælles standarder på hele universitetet.

Eva Teilmann foreslog, at hun inddrager en studerende i sporgruppen for studiesporet – dette nikkede styregruppen til.

Generelt blev det diskuteret, om sporgrupperne skal godkendes af styregruppen. I sporbeskrivelserne skal sporgrupperne beskrives, og de bliver derfor indirekte godkendt af styregruppen. Det er dog sporlederen, der udpeger sporgruppen, men sammensætningen kan diskuteres og ændres i styregruppen i forhold til, om de er repræsentative for hele AU's organisation.

## Referat styregruppemøde



**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0

**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

Beslutning: Sporbeskrivelsen uddybes med ovenstående kommentarer via statusdokumentet.

### **2.1.3 Bygningssporet**

Arbejdet i bygningssporet har været en udfordrende proces, da det organisatoriske spørgsmål har ligget halvt i ledelsesstrengen og halvt i sporet.

Der er nu, via de første arbejdsgrupper, rapport og notat fra Rambøll og senest med den foreløbige indstilling fra gruppen vedr. anskaffelse af it-system, etableret en lang række analyser og beskrivelser. Disse giver et solidt grundlag for, at ledelsen kan tage stilling til en række strategiske og organisatoriske spørgsmål.

Det organisatoriske aspekt flyttes over til et ledelsesspørgsmål og håndteres i AU's "normale" ledeshierarki og driftsorganisation.

Niels Højbjerg håndterer i samarbejde med sporleder Ingelise Hosszu den nye organisering og opgavefordeling i sporet.

Beslutning: Når den ledelsesmæssige afklaring har fundet sted omformuleres sporbeskrivelsen.

### **2.1.4 HR-sporet**

Sporbeskrivelsen beskrev detaljeret fire projekter med nøje angivelser af tidsfrister og projektgruppesammenhæng.

Niels Højberg oplyste, at der vil blive opslået en stilling som HR-chef i den nærmeste fremtid.

Niels Højberg påpegede, at selvom sporbeskrivelsen var meget vellykket, måtte snittene imellem projekt 1 og 2 og 1 projekt 3 og 4 i diskuteres, også i sammenhæng med beslutningen om ansættelse af en HR-chef. Dette vil Niels Højbjerg håndtere i samarbejde med sporleder Ole Bjørn Hansen.

Niels Damgaard påpegede, at tidsplanen i forhold til projekt 2 gerne skal ændres, da der skal foretages en afklaring omkring mange af problemstillingerne, herunder ikke mindst en effektivisering af rekrutteringsprocesserne. Det skal således illustreres, at der foregår en løbende realisering af projektet, da nogle aspekter skal håndteres tidligt, mens andre først kan besluttes og implementeres senere.

Beslutning: Sporbeskrivelsen uddybes på baggrund af ovenstående beslutning om ansættelse af en HR-chef.

### **2.1.5 It-sporet og Kommunikationssporet**

Søren Weeke påpegede, at det var meget vigtigt for styregruppen at vurdere om de it-projekter, sporbeskrivelsen nævner, er de projekter styregruppen vil prioritere, da der har været stor fokus på it-sporet og dens indflydelse på resten af programmet.



## Referat styregruppemøde

**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0

**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

Der var stor enighed om, at det er de rigtige projekter, der er blevet prioriteret i sporbeskrivelsen. Styregruppen så gerne it-sporet yderligere blev konkretiseret, f.eks. med en tydeligere tidsplanlægning.

Det blev diskuteret, om det er korrekt at lægge kommunikationssporet ind under it-sporet, i forhold til om der er områder, der ikke får den nødvendige fokus i forhold til kommunikation. Niels Højberg advokerede for, at de kommunikative områder, der ikke længere håndteres i programmet, bliver håndteret i ledelsesstregen og AU's kommunikationsafdeling.

Beslutning: Sporbeskrivelsen uddybes med ovenstående kommentarer via statusdokumentet.

### **3. Månedsstatus**

De enkelte spor har ikke fokuseret på at formulere sporstatusdokumenter, da sporbeskrivelserne først er ved at tage form. De dokumenter, der blev forelagt styregruppen, blev taget til efterretning.

### **4. Styring af spor**

De nuværende økonomiske estimeringer, der foreligger i sporene, kan ikke godkendes som budget for de enkelte spor, da der stadig er stor usikkerhed om udgifterne til mange af projekterne i sporen. Der skal derfor arbejdes videre med en kvalificering og præcisering af de økonomiske estimater.

Dette er dog ikke tilfældet for økonomisporet, som er meget langt i processen.

Det skal tydeliggøres, at der fortsat er tale om meget grove estimater af udgifterne. Dette skal fremgå tydeligere i beløbsangivelserne.

I den normale driftsorganisation er der igangsat en parallel budgetproces, der afdækker omkostningerne i 2009 og 2010. Indtil styregruppen har godkendt sporenes budgetter, tildeles ressourcer til sporarbejdet gennem den normale drifts- og ledelsesorganisation.

### **5. Nøglerisici**

Det blev påpeget, at det er en risiko i forhold til it-håndteringen, og hvorvidt basisorganisationen kan håndtere de it-krav, som programmet løbende vil medføre. Det foreslås, at der kommer en kortlægning af dette, hvor it-organisationen tager stilling til, om de foreslåede initiativer i sporene kan håndteres. Programsekretariatet håndterer denne kortlægning.



## Referat styregruppemøde

**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0  
**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

Tilføjelse fra programsekretariatet (ikke diskuteret på styregruppemødet).

Det er vigtigt at fastholde, at risici ikke skal anvendes til at "parkere" kendte problemer hos styregruppen. Kendte problemer skal løses af spor. Kun hvis der er usikkerhed, om en situation vil opstå, er det en risiko.

Et eksempel herpå er it-organisationens evne til at levere systemer til tiden og til aftalt kvalitet. Hvis et spor er sikker på, at it-organisationen ikke kan løse en opgave, skal det ikke håndteres som en risiko, men som et problem som spor og it-organisation sammen skal håndtere. Hvis man derimod har aftalt planer og begge parter tror på planerne, er det en risiko, at noget går galt hos it-organisationen og serveren bliver forsinket.

Et lignende eksempel er manglende beslutningskraft hos AU organisationen. Hvis det er kendt, at der er manglende beslutningskraft, er det ikke en risiko. Det enkelte spor må bygge aktiviteter og tid ind i planen, så beslutninger kan træffes. Det kan kræve udarbejdelse af oplæg og præsentation for interessenter. Hvis det derimod er aftalt, at den type aktiviteter ikke skal gennemføres, eller at der ikke er tid til det, er det selvfølgelig en risiko.

Det er op til programsekretariatet at bistå styregruppen med at konkretisere risicivurderingerne og sikre, at risici, der egentlig er kendte udfordringer, gives tilbage til de enkelte spor som opgaver.

De overordnede risici for programmet er vigtige at være opmærksomme på og få identificeret. Det besluttes, at programsekretariatet laver en overordnet beskrivelse af programmets risici.

Beslutning: Programsekretariatet udarbejder kortlægning af it-belastning og vedligeholder en beskrivelse af de overordnede risici

## **6. Eskalerede sager**

### **6.1 Sammenlægning af Kommunikationssporet og It-sporet**

Sammenlægningen blev godkendt.

## **7. Øvrige sager**

### **7.1 Aflysning af det planlagte styregruppemøde den 10 september 2008**

Aflysningen godkendes.

## Referat styregruppemøde



**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0

**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

### **7.2 Fællesmøde for projektdeltagere, projektledere, sporledere, medlemmer af styregruppen og sekretariatet den 10. september 2008 kl. 10.00 til 13.00 med følgende emner:**

- Velkomst og forandringsprocessens baggrund i den universitetspolitiske ramme, fusion og strategi og dens sammenhæng med statslige initiativer på det administrative område (Flemming Larsen)
- Organisering i forandringsprocessen, projektarbejdets værktøjer og tilpasningen til Aarhus Universitet (Søren Weeke, Rambøll Management)
- Uddannelse for projektdeltagere m.fl. i projektarbejde og i projektmodellen (Flemming Larsen)
- Status i de enkelte spor
- Ekstern og intern kommunikation i forandringsprocessen (Søren Klit Lindgård)
- Forandringsprocessen og ledelsen på universitetet (Niels Højberg)
- Forandringsprocessens risici og den indre sammenhæng i processen (Søren Weeke, Rambøll Management)
- Afslutning (Niels Højberg).

Programmet blev godkendt.

### **7.3 Etablering af en bred dialoggruppe blandt personalerepræsentanterne**

Styregruppen blev informeret om, at sekretariatet i samarbejde med Aase Pedersen og Finn Folkmann arbejdede på at danne en bred kreds af tillidsrepræsentanter, der kan indgå i en løbende dialog om forandringsprocessen. Styregruppen tog dette til efterretning.

## **8. Evt.**

Der blev påpeget, at den nuværende formulering omkring tidsregistrering skal tydeliggøres, da der har været usikkerhed om, hvor meget man skal deltage, før der skal registreres tid. Det skal formuleres i konkret tid, og det skal være i forhold til hvor meget en medarbejder anvender af sin samlede arbejdstid. Det skal ikke være procentsatser, men i stedet præcist medgået tid. Programsekretariatet udformer ny formulering, der illustrerer, at hvis der anvendes én dag om året på et projekt, skal der tidsregistreres.

Den nye formulering bliver:

“Programstyregruppen har besluttet, at alle medarbejdere på programmet, der sammenlagt anvender minimum én dag årligt af deres arbejdstid på programmet, skal registre den anvendte tid.”

Formuleringen indarbejdes i programhåndbogen.

## Referat styregruppemøde



**Organisation:** Aarhus Universitet  
**Programspor:** Programsekretariat  
**Version:** 1.0

**Dato:** 03-09-2008  
**Status:** Udkast  
**Init:** THOD

På det kommende HSU-møde skal der informeres om programmets tidsregistrering i forhold til at præsentere tankerne bag tidsregistrering og den belastning der vil komme på medarbejdere i forhold til programmet.

Ledelsesinformationssystem blev nævnt som et vigtigt bidrag til samling i projektet og på universitetet. I dag arbejder et statistisk netværk heroisk med at forenkle, definere og strukturere de nøgletal, vi aktuelt bruger på universitetet (p.t. ca. 350 nøgletal), hvilket er alt for mange som styringsgrundlag. Antallet skal meget længere ned og vi skal sikre, at de forskellige nye systemer kan levere de rigtige data. Det er vigtigt at få skabt et ledelsesinformationssystem, som både hænger sammen lodret (mellem ledelse og decentrale enheder) og på tværs (mellem de forskellige systemer) i organisationen. Sekretariatet udarbejder et forslag til, hvorledes et sådant arbejde kan organiseres.

Flemming Larsen opfordrede til, at sporene og styregruppen er opmærksomme på at få tydeliggjort og kommunikeret ud i organisationen, hvilke effekter programmet allerede har opnået.

**Beslutning:** Formulering omkring tidsregistrering ændres.

Programsekretariatet udarbejder oplæg omkring ledelsesinformation.