

Projektinitieringsdokument

Organisering af IT- området

Aarhus Universitet

1 Dokumentkontrol

1.1 Revisionshistorik

Ændringsdato	Forfatter	Hvad er blevet ændret
27.04	FB	Dokument oprettet
5.5	FLA	Omarbejdet efter styregruppens principper
30.5	FLA	Tilføjelser vedr. arbejde med intern kultur
14.6.2011	FLA	Pga. styregruppens bmk. Indarbejdet udsagn vedr. studenterindflydelse samt brugertilfredshed

1.2 Godkendelse

Dato	Navn	Ansvar
8.6.2011	Styregruppen	

2 Projektet

2.1 Kortfattet beskrivelse af baggrund for projektet

I forlængelse af universitetsledelsens beslutning og notat af 9. marts 2011 igangsættes der et implementeringsprojekt til dannelse af ny organisering af it-området.

Den nye it-organisation skal udmønte beslutningen om en enhedsadministration bestående af 4 administrative centre på hovedområderne med et antal geografiske satellitter og en samlet backoffice-organisation.

Den nye it-organisation etableres i et tæt samspil med organiseringen indenfor de øvrige vicedirektørområder, så det sikres, at brugerne oplever en samlet set velfungerende administrativ service. Ydelserne skal være struktureret efter Service Level Agreements.

2.2 Kortfattet beskrivelse af formål med projektet

Projektet skal etablere en ny organisationsstruktur på it-området samt sikre en glidende overgang fra den nuværende decentrale organisationsform til en samlet enhedsorganisation. Overgangen skal ske på en måde, så sikker drift opretholdes i hele perioden.

Projektet skal indeholde processer og aktiviteter, som sikrer, at den nye organisatoriske struktur er bygget op ud fra et kundeserviceperspektiv og med udgangspunkt i brugernes behov. Strukturen skal være solidt forankret blandt it-medarbejderne.

Det anses for et delformål, at projektet inden udgangen af juni måned 2011 kan levere et detaljeret organisationsdiagram ("Version 0.90"), så alle it-medarbejdere inden sommerferien ved, hvilke opgaver de skal varetage i den nye organisation, hvem der skal være deres nærmeste kolleger, hvor de rent fysisk har arbejdssted samt hvem, der skal være deres nye chef.

2.3 Projektets hovedresultater

Det anses for helt centralt, at der opstilles konkrete resultatmål for implementeringsprocessen – mål der kan anvendes til at afgøre, hvornår implementeringsprojektet er afsluttet og overgået til daglig drift og videreudvikling.

Lidt populært fremstillet skal tre faktorer være afklaret, før man som medarbejder kan føle sig komfortabel med jobbet og dermed i stand til at levere de forventede ydelser

- Arbejdsopgaverne skal være aftalt - og matche kompetencerne
- Kollegaskaber og samarbejdsrelationer skal være kendte
- Organisation og ledelsesforhold skal være kendte

Det vil derfor være et af projektets hovedresultater at levere en tilpas detaljeret organisationsbeskrivelse inklusive team- og faggruppeopdelinger, mødestruktur og afklaring af grundlæggende værdier og forventninger til samarbejdsrelationer.

Tilsvarende vil det være et andet hovedresultat, at der er indgået førsteudgaver af de SLA'er, der skal regulere ydelser og serviceniveau overfor de 4 fakulteter.

2.4 Eventuelle konkrete leverancer

Projektet leverer ikke konkrete produkter eller leverancer. Milepæle er beskrevet under afsnittet om projektplan.

2.5 Grænseflader til andre projekter

En række af de emner, der vil blive arbejdet med under implementeringen har relationer til den overordnede personalepolitik og udmøntningen af samme. Problematikken tænkes håndteret ved, at det nedsatte interim-samarbejdsudvalg gennemfører kortlægninger af relevante temaer og i fornødent omfang inddrager AU HR, hvis temaerne rækker ud over AU IT. Resultatet i projektet afhænger ligeledes af en række projekter, der skal sikre den tværgående sammenhæng i AU-administration.

Der er identificeret fire primære snitflader, som skal afklares, før den endelige organisering af AU IT er gennemført.

Der er tale om

- 1) Opgavesnit mellem AU IT og de forsknings-it medarbejdere, der fortsat vil være tilknyttet institutter og centre
- 2) Opgavesnit mellem AU IT og media / biblioteksområdet
- 3) Opgavesnit og rollefordeling omkring it-udviklingsprojekter i relation til systemejere generelt, herunder særligt i forhold til AU Studieadministration
- 4) Opgavesnit mellem AU IT og bygningsservice vedrørende AV-udstyr i auditorier, undervisningslokaler og møderum (videokonferencer m.v.)

2.6 Øvrige afhængigheder

Realisering af formål, især delformålet med en foreløbig organisationsbeskrivelse inden sommerferien kræver, at der internt i de nuværende it-organisationer fastholdes en motivation til at bidrage aktivt til en række nødvendige afklaringer samt en forståelse for, at der vil være spørgsmål og emner, der udsættes til senere afklaring. En væsentlig faktor for dette er, at de nuværende it-chefer bidrager aktivt og konstruktivt til processen.

Det anses for en forudsætning, at hvad angår afklaringer, der går på tværs af de administrative enheder, så kan der i processerne på it-området foretages foreløbige afklaringer, så implementeringen ikke går i stå som følge af uafklarede snitflader til fx biblioteksområdet eller det studieadministrative område..

Sikring af formålet omkring opretholdelse af sikker drift i overgangsfasen stiller en række særlige krav til processen. Der er aftalt et princip for dette: "Ingen opgave kan afleveres, før en anden person har accepteret at overtage den"

2.7 Succeskriterier

I punktform arbejdet der med følgende succeskriterier

- a) At det lykkes at opretholde sikker drift igennem hele implementeringsprocessen
- b) At der indgås SLA'er med fakulteterne i løbet af 2011
- c) At der skabes en ny organisationskultur med fælles værdier og forventninger til samarbejde
- d) At der inden sommerferien 2011 er udarbejdet en organisationsbeskrivelse ver 0.90, som er tilstrækkelig detaljeret til at alle it-medarbejdere er indplaceret.
- e) At projektet kan afsluttes med udgangen af 2011, og at den videre organisationsudvikling sker som en del af det daglige arbejde i AU IT
- f) At der opnås en høj grad af brugertilfredshed

3 Tidsplan og budget

3.1 Overordnet projektplan og aktiviteter

Projektet gennemføres med følgende aktiviteter:

- a) Etablering af implementeringsorganisation og beslutning om arbejdsform
- b) Etablering af overordnet organisatorisk struktur
- c) Dimensionering af organisationen, herunder snitflader til institutter samt til øvrige vicedirektørområder
- d) Besættelse af lederstillinger
- e) Afklaring af eksisterende og kommende opgavesammensætning og kompetencer for den enkelte medarbejder ("Lille MUS"), herunder model for, hvordan overgang fra eksisterende organisation til ny organisation sker.
- f) Kortlægning og igangsætning af arbejdet med kulturer, samarbejde og værdier i AU IT.
- g) Informationsaktiviteter (Turnémøder med vicedirektøren, projektsite m.v.)
- h) Afklaring af, hvilke it-tekniske projekter der har størst effekt for den nye it-organisation og som derfor skal prioriteres
- i) Afklaring af, hvilke arbejdsprocesser det har størst effekt at harmonisere som de første.
- j) Igangsætning af arbejdet med fælles aktivitets- og porteføljestyring i AU IT
- k) Budgetspørgsmål. Præcisering af, hvordan budget 2011 håndteres samt grundlag for budget 2012
- l) Etablering af de første SLA'er med forretningsorganisationen

Kort om de enkelte aktiviteter.

Ad a) - Implementeringsorganisation. Der er aftalt en foreløbig implementeringsgruppe, hvor it-cheferne fra de eksisterende it-afdelinger, lederne fra det nuværende AU IT samt vicedirektøren mødes fast hver fredag.

Ad b) - Organisatorisk struktur. Den grundlæggende organisatoriske struktur for AU IT er godkendt på universitetsledelsesmødet den 11. april. Frem til sommerferien er det planlagt, at medarbejderne skal inddrages i en detaljering af organisationen, herunder afklaring af teamstruktur og faggruppestruktur. Foreløbig opgavefordeling vedlagt som bilag 1.

Ad c) - Dimensionering. Før den samlede organisation ”ver 0.90” kan defineres, skal der ske en række afklaringer.

Først og fremmest skal snitflader på følgende områder aftales:

- o Forsknings IT.
- o Media og bibliotek.
- o Rollerne omkring it-udvikling og it-projektledelse mellem de øvrige vicedirektørområder og AU IT, herunder primært Studieadministrationen.
- o Rollerne omkring AV-udstyr i undervisningslokaler, auditorier og mødelokaler. Der skal indgås en aftale mellem AU IT og AU Økonomi og Planlægning

Ad d) - Besættelse af lederstillinger. Universitetsledelsen har den 11. april godkendt forslag til indplacering af nuværende funktionschefer på it-området. Der gives aktuelt tilbud til pågældende ledere. Det tilstræbes, at rekruttering kan være afsluttet inden sommerferien

Ad e) – Kortlægning af opgaver og kompetencer, ”Lille MUS”. Det vurderes som afgørende for sammenhængskraften i den nye it-organisation, at alle tilbydes en samtale med relevant leder om egne kompetencer og ønsker til fremtidig opgavevaretagelse i organisationen.

Ad f) – Arbejdet med organisationskultur, samarbejde og værdier

Sammen med ”sikker drift” vurderes arbejdet med organisationskultur som en af de væsentligste aktiviteter i implementeringsprocessen.

Der arbejdes med tre temaer:

- o Formulering af mission og vision af det nye AU IT.
- o Arbejdet med det, der kan kaldes ”færdselsregler” i dagligdagen.
- o Værdier i det daglige samarbejde.

Ad g) – Informations og kommunikationsaktiviteter

Der arbejdes med tre typer kommunikationsaktiviteter:

- o Turné-møder med vicedirektøren. Møder i alle de nuværende it-afdelinger rundt i landet med præsentation af planerne, spørgsmål og diskussion med medarbejderne
- o ”Uge-hjulet” med implementeringsgruppen og løbende tilbagemeldinger på lokale afdelingsmøder
- o Projektportal (<http://projektportal.ait.au.dk/>), med spørgsmål / svar, præsentationer og øvrige skriftlige materialer samt vicedirektørens blog.

Ad h) – Udvælgelse af projekter med høj prioritet

En forudsætning for den ønskede effekt af ændringerne er at projekterne omkring fælles it-infrastruktur gennemføres. Der vil være brug for en ressourceintensiv indsats for at skabe forudsætningerne for, at andre systemer kan konsolideres og frigøre ressourcer.

Det må derfor forventes, at en styrket indsats på fælles projekter skal holdes prioriteret meget hårdt – fx følgende:

- o Færdiggørelse af fælles fysisk netværk
- o Færdiggørelse af fælles brugerstyring
- o Gennemførelse af fælles mail og kalenderprojekt
- o Anskaffelse af fælles service management-system til sagsstyring internt i AU IT

Ad i) – Udvælgelse af arbejdsprocesser, der er centrale for dannelse af ny organisation

Helt tilsvarende ovenstående, vil der være brug for at harmonisere arbejdsgangene i det nye AU IT.

Ad j) - Aktivitets- og porteføljestyring

I forlængelse af punkterne h) og i) er det erfaringen fra det gamle AU IT, at det er nødvendigt med en samlet aktivitets og porteføljestyring for at skaffe det nødvendige overblik over tilgængelige ressourcer og dermed forudsætningen for en ledelsesmæssig prioritering af aktiviteterne.

Ad k) – Budgetspørgsmål

Det forventes, at der fra 2012 skal udarbejdes et fælles drifts- og investeringsbudget for det samlede AU IT. En ikke ubetydelig opgave, bl.a. som følge af relativt forskellige principper bag de nuværende it-budgetter.

Ad l) – Afklaring af første version af SLA

Som nævnt i indledningen ses udformning af første version af de service level agreements, der skal styre service og ydelseskatalogerne som et afgørende mål for implementeringsprocessen.

Det forventes, at der kan tages afsæt i de eksisterende SLA'er kombineret med analyserne af indholdet i ydelseskataloget fra efterårets arbejdsgruppe.

3.2 Tidsplan

Der er pt. identificeret følgende milepæle:

- Godkendelse af overordnet organigram i Universitetsledelsen: Medio april
- Udpegning af funktionschefer: Medio april
- Samlet dimensionering af AU IT efter skriftlig ønskerunde: Ultimo juni
- Snitfladebeskrivelser, bl.a. forsknings- it: Ultimo juni.
- Tilpasning og kvalificering af organisationsdiagram (ver. 0.90) og indplacering af medarbejdere. Ultimo juni
- Snitfladeafklaring resterende områder, 2. halvår
- SLA'er første version: 2. halvår
- Fastlæggelse af mødestruktur i det nye AU IT
- Udarbejdelse af budget for AU IT 2012: Medio 2011 (?)

3.3 Projektbudget

Omkostningerne til gennemførelse af projektet deler sig i tre grupper

- o Internt ressourceforbrug til møder, workshops m.v. der er en meget svært estimerbar størrelse. Det anslås, at alle medarbejdere anvender 20 timer på at holde sig ajour med processen og deltage i kompetenceafklarende møder med leder, i alt 5000 timer. Hertil kommer tidsforbrug til turnemøder, til ugeturnus, til interim-SU, til taskforce samt til udarbejdelse af alle nødvendige oplæg – dette løber forventes op i samme størrelsesorden.
- o Møde- og rejseaktiviteter, kørselsgodtgørelse. Der forventes udbredt brug af videokonferencetecafaciliteterne, men det vil ofte være nødvendigt at man mødes fysisk.
- o Processtøtte fra Rambøll Management – anslås til ca. 200 timer.

4 Organisering

4.1 Projektorganisation

Vicedirektøren for AU IT er projektejer.

Den er bygget op om en implementeringsgruppe og et interim samarbejdsudvalg. Der er tilknyttet proceskonsulentbistand fra Rambøll Management - samme konsulent som faciliterede arbejdsgruppen i efteråret analysearbejde.

4.2 Implementeringsgruppe

Navn	Hjemhørende	Titel	Rolle
------	-------------	-------	-------

Søren Christensen			
Steen Dan Christiansen			
Bjarne Poulsen			
Inge Nellesmann			
Mogens Hansen			
Tove Bang			
Søren Staunsager			
Kaj Laursen			
Søren Jakobsen			
Peter Herning			
Thomas Degn Nielsen			
Kirstine Stougård Thomsen			
Ole Boulund Knudsen			
Flemming Bøge	AU-it	Vicedirektør	Projektleder

4.3 Studenter- og medarbejderinddragelse

Som supplement til implementeringsgruppen er der etableret et interim-SU og der er udarbejdet et kommissorium for gruppen. Gruppen er bredt sammensat med medarbejderrepræsentanter fra de nuværende it-afdelinger og fra de forskellige faglige organisationer. Det er tanken, at interim-SU skal fungere, indtil ny SU-struktur er besluttet og der kan nedsættes et blivende AU IT – SU. For at styrke implementeringen af AU IT som én serviceleverandør til AU indenfor it-området, og for at styrke samarbejdsrelationerne i det nye AU IT ønsker medarbejderne og den nuværende it-chefkreds, at der bliver arbejdet med værdier for samarbejde i AU IT. Interim-SU har således også til formål at inddrage medarbejderne i tilrettelæggelse af denne proces.

På baggrund af ovenstående er målet med Interim-SU:

1. at kortlægge den praksis og forskelle, der findes på en række områder i de enkelte afdelinger, jfr. nedenfor
2. at udarbejde forslag til hvilken praksis det nye AU IT gerne vil have indenfor nedenstående områder
3. at aftale en proces for dialog om mål og værdier for samarbejde i AU IT.

På møderne vil der blive givet en orientering om implementeringsprocessen. Medlemmerne i Interim-SU har dog ikke til opgave at orientere om processen til medarbejderne, da dette sker via andre kanaler.

De studerende er ikke direkte berørt eller inddraget i projektet.

4.4 Projektkontrol og risikostyring

Projektet rapporterer løbende til implementeringsstyregruppen.

Følgende faktorer og forslag til håndtering vurderes som relevante i relation til risikostyring i projektet.

Risiko	Håndtering
At universitetsledelsen som en del af de nødvendige præciseringer af 9. marts beslutningerne ændrer på grundlæggende principper for organiseringen	Risiko forebygges gennem FALK-samarbejdet og grundige indstillinger
At runderne med indplacering af nuværende chefer efterlader utilfredshed blandt nuværende ledere, der ikke får en lederstilling fremover	Risiko forebygges gennem grundige uformelle drøftelser med de nuværende ledere samt størst mulig inddragelse af dem i processen
At medarbejdere ikke føler sig tilstrækkeligt inddraget og udvikler modstand mod processen	Risiko forebygges gennem turnemøder, den ugentlige turnus og ikke mindst gennem etablering af interim SU
At uafklarende snitflader skabe uro blandt berørte medarbejdere ("hvor hører jeg til?")	Påtrængende risiko på biblioteksområdet, som håndteres gennem dialog. På området forsknings-it udarbejdes en konkretisering af opgavesnitfladen, som danner grundlag for afklaring med relevante institutter
At arbejdsmængden vokser så meget under implementering, at "sikker drift" påvirkes	Risiko forebygges gennem tydelige modeller for, hvordan nuværende opgaver afleveres til den nye organisation samt ved tydelig kommunikation om vigtigheden af sikker drift

At arbejdsmængden vokser, så nogle medarbejdere føler sig presset	Risiko håndteres gennem opgave- og porteføljestyringsaktiviteterne
At brugerorganisationen ikke oplever sig inddraget tilstrækkeligt under implementering	Risiko forebygges gennem tæt dialog med administrationscheferne og med genanvendelse af resultaterne fra de fokusgruppeinterviews, der blev gennemført i efterårets proces.

5 Projektets økonomiske konsekvenser

Der kan ikke opstilles nogen kommerciel business case for projektet.