

Sikker drift i nye NTNU Forandringer i IKT- systemer etter fusjonen og risikoer forbundet med disse



Innholdsfortegnelse

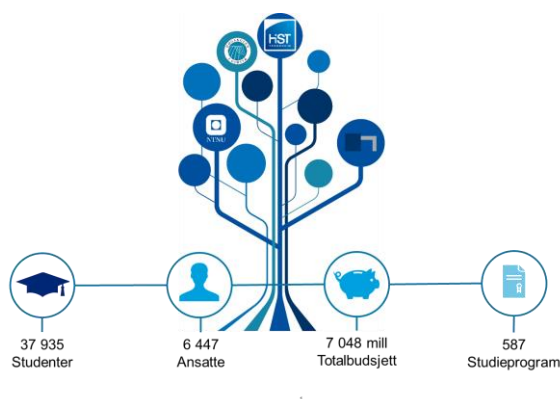
1.	Bakgrunn og fremgangsmåte	3
2.	Forandringer som følge av fusjonen	5
3.	Observasjoner og anbefalinger	7

1. Bakgrunn og fremgangsmåte

1.1. Bakgrunn

Fusjon

NTNU og 3 høyskoler fusjonerer: Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Gjøvik (HiG) og Sør-Trøndelag (HiST). Oppstart (Dag 1) for fusjonen er 1. januar 2016, men mye av det organisatoriske og faglige integrasjonsarbeidet vil fortsette i 2016 og utover. «nye NTNU» benyttes som betegnelse på NTNU og høyskolene etter fusjon og «NTNU» som betegnelse på NTNU som selvstendig institusjon før fusjon. Figur 1 viser nøkkeltall for institusjonene etter at de har fusjonert.



Figur 1 Nøkkeltall for nye NTNU

For å få til en kontrollert og effektiv fusjonsprosess har det blitt dannet 12 arbeidsgrupper som hver har ansvaret for å gjennomgå administrative funksjoner i hvert sitt arbeidsområde. I tillegg til de 12 arbeidsgruppene er det opprettet en koordinerende gruppe for «Sikker drift». Ansvaret til denne gruppen er å sørge for at virksomhetskritiske administrative funksjoner og støttetjenester er operative og fungerer fra 1. januar 2016 (15 mars 2016 for studieadministrasjon).¹

Nåværende arbeidsform

Fusjonsprosjektet (menneskene i prosjekt og linje som bidrar i fusjonen) har en delegerende arbeidsform, der

hver arbeidsgruppe selv bestemmer hvordan de skal koordinere og løse de ulike arbeidsoppgavene. En delegerende arbeidsform gir muligheter for å ta raske beslutninger og innfri de korte tidsfristene som er nødvendige for å være operative 1. januar 2016.

Alle arbeidsgruppene har fagfolk innenfor sitt område og ansvaret for forandring ligger hos de som skal leve med løsningene i etterkant.

Bidrag fra Deloitte

NTNU har god kompetanse på både IKT og prosjektledelse. Siden det er flere aktiviteter i parallell og avhengigheter på tvers av fagområder og IKT, samt korte tidsfrister, har NTNU likevel bedt om bistand fra Deloitte som ekstern kvalitetssikrer og sparringspartner for å bidra til at arbeidet med Sikker drift skal lykkes.

1.2. Fremgangsmåte

Deloitte har identifisert de viktigste forandringene som følge av fusjonen og identifisert risikoer forbundet med disse (se Figur 2). Vi har fokusert på forandringer i den første perioden etter oppstart av nye NTNU (Dag 1/Sikker drift), og risikoer for at ordinær drift opplever utfordringer. Vi har også inkludert observasjoner som har konsekvenser utover Sikker drift, der dette har blitt tatt opp i samtaler.



Figur 2 Fremgangsmåte

Årsaken til risikoene er beskrevet som observasjoner og det er anbefalt tiltak for å redusere risikoene

¹ <https://www.ntnu.no/fusjon/administrativ-organisering>

Forandringer og risikoer er identifisert gjennom samtaler og tilgang til noe skriftlig informasjon. Observasjonene er basert på disse kildene og det har i løpet av to uker ikke vært mulig å verifisere alle observasjoner fullt ut. Observasjonene må verifiseres videre før tiltak settes i verk.

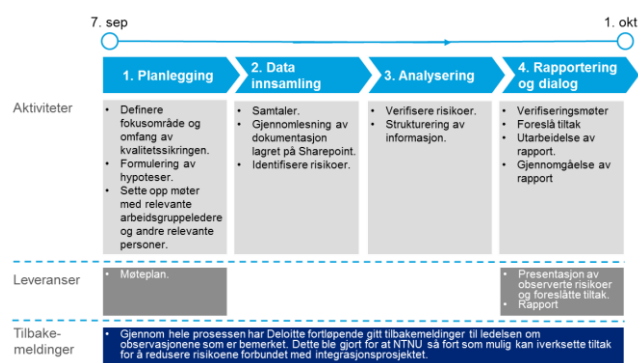
Samtaler er gjennomført med nøkkelpersoner i Sikker drift og NTNUs IT avdeling:

- Jens Petter Nygård, prosjektleder Sikker drift
- Trond Singsaas, prosjektleder fusjon
- Arne Fjerdrumsmoen, prosjektleder IKT
- Aud Magna Gabrielsen, arbeidsgruppeleder økonomi
- Knut Veium, nøkkelperson FS/Studie
- Hanne Maria Jones/Tone Kvenild, nøkkelpersoner Kommunikasjon
- Per Atle Eliassen, nøkkelpersoner IKT
- Arne Kr. Hestnes/Brit Stolsmo, arbeidsgruppeleder/sekretær HR-HMS
- Ingrid Eide, arbeidsgruppeleder Lønn
- Øystein Vik, ekstern kvalitetssikrer
- Stephen Baxter, nøkkelperson økonomi
- Hanne Iren Midttun, nøkkelperson IKT
- Lars Strømmen, arbeidsgruppeleder sikkerhet og beredskap
- Liv Taraldsen, arbeidsgruppeleder arkiv/dokument
- Eva Klevstuen, nøkkelperson IKT
- Sølvi Karlsen, arbeidsgruppeleder bibliotek

- Ole Einar Brækken, nøkkelperson IKT
- Ingrid Volden, nøkkelperson økonomi mv HiST
- Kjell Hansen, nøkkelperson HR mv HiST
- Inge Øystein Moen, Høgskolen i Gjøvik
- Roar Tobro, Høgskolen i Ålesund
- Sten Stendahl, nøkkelperson IKT
- Brynjulf Mauring, ansvarlig Active Directory
- Terje Buseth, seksjonssjef nett

Tidsplan

Nedenstående tids- og aktivitetsplan gir et overblikk over hvordan Deloitte har arbeidet med planlegging og innsamling av informasjon i to uker og identifikasjon av observasjoner og risikoer i uke 3. Siste uke er benyttet til strukturering av informasjon, verifiseringsmøter og utarbeidelse av denne rapporten.



Figur 3 Tids- og aktivitetsplan

2. Forandringer som følge av fusjonen

2.1. Nye brukere på NTNU IKT

Den største forandringen er at nye brukere fra høgskolene tar i bruk NTNU IKT-systemer og tjenester.

Etter fusjonen vil 1300 nye ansatte og 15000 nye studenter ved høgskolene ha tilgang til NTNU IKT-systemer.

Antallet nye brukere hvor IKT er kritisk for gjennomføringen av arbeidsoppgaver er betydelig mindre. Det har ikke vært mulig å tallfeste dette nøyaktig, men det antas at antallet nye «tunge brukere» av administrative støttesystemer er i størrelsesområdet 100-200. Antallet studenter og ansatte som tar i bruk studieadministrative systemer er ikke medregnet i dette antallet.

NTNU

NTNU har før fusjonen 5085 årsverk og 23442 studenter. Administrative støttesystemer brukt på NTNU før fusjonen er; *Felles Studentsystem (FS)*, *itslearning*, *PAGA*, *ORACLE Financials*, *ephorte* og *Liferay*.

HiST

Høgskolen i Sør-Trøndelag har før fusjonen 830 årsverk og 8853 studenter. De bruker *FS*, *itslearning*, *Agresso*, *SAP* og *P360* som administrative støttesystemer, men vil etter fusjonen ta i bruk NTNUs IKT-systemer.

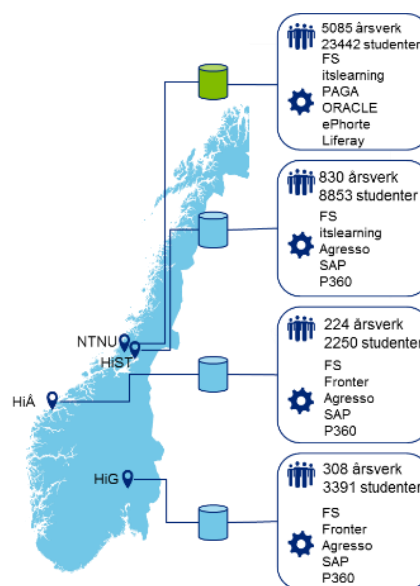
HiG

Høgskolen i Gjøvik har før fusjonen 308 årsverk og 3391 studenter. Administrative støttesystemer brukt på HiG før fusjonen er; *FS*, *Fronter*, *Agresso*, *SAP* og *P360*. Etter fusjonen vil HiG ta i bruk de samme administrative støttesystemene som NTNU.

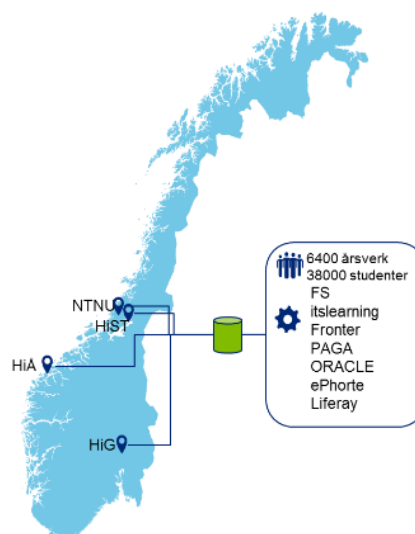
HiÅ

Høgskolen i Ålesund har før fusjonen 224 årsverk og 2250 studenter. Deres administrative støttesystemer før fusjonen er; *FS*, *Fronter*, *Agresso*, *SAP* og *P360*.

Etter fusjonen vil HiÅ ta i bruk de samme administrative støttesystemene som NTNU.



Figur 4 Illustrasjon av institusjonene og deres administrative støttesystemer før fusjonen



Figur 5 Illustrasjon av nye NTNU og deres administrative støttesystemer etter fusjonen

2.2. Forandringer

Siden brukere ved høyskolene skal bruke NTNU IKT-systemer, vil kompetansebehov, arbeidsoppgaver og bruk av IKT-funksjonalitet endres. Det vil også bli forandringer for brukere på enkelte områder i NTNU. Dette er ikke nødvendigvis forandringer som skjer på grunn av fusjonen, men som skjer i perioden før og etter fusjonen og dermed krever kapasitet og fokus. Nye rutiner innføres for eksempel i HR/Lønn ifm at Paga skal bli autorativ kilde også for timelønnede og at arbeidstid skal registreres i Paga.

I prinsippet videreføres eksisterende IKT-funksjonalitet og applikasjoner ved NTNU i nye NTNU. I perioden før og etter fusjonen vil det likevel innføres nye applikasjoner og funksjonalitet ved bibliotekene (Alma fra ExLibris) og ved arkivene (Ephorte Outlook). I dag benyttes både itslearning og Fronter, men det er igangsatt en prosess for å anskaffe et felles LMS (Learning Management System) for både høyskolene og NTNU.

Data vil flyttes fra høyskolenes IKT-systemer til NTNUs IKT-systemer. Det største og mest komplekse arbeidet er flytting og ibruktagelse av data om

studenter og ansatte, fordi dette benyttes som nøkkel for tilgang til informasjon og funksjonalitet i de fleste IKT-systemene. Studenter og ansatte er allerede konvertert, men ikke tatt fullt i bruk.

IKT må sørge for at en rekke basistjenester som ligger til grunn for IKT-funksjonalitet og informasjon håndterer økningen i antall brukere og krav til felles infrastruktur. Dette inkluderer økning i kapasitet på datasenter, sammenkobling av datanett, endringer i brukeradministrasjon og autentisering og nye grensesnitt. Det utvikles blant annet ny funksjonalitet i Feide og nye grensesnitt mot systemer for brukeradministrasjon.

Figur 6 illustrerer målbildet etter fusjon og de viktigste forandringer fra før fusjon.²

Nye NTNU målbilde						Forandringer
Brukere	Trondheim 		Gjøvik 		Ålesund 	Ny kompetanse HiST, HiG og HiÅ
Arbeidsoppgaver						Nye rutiner HiST, HiG og HiÅ og NTNU HR
IKT-funksjonalitet	Publisering  HR/lønn  Sak & arkiv 		Studieadm.  Bibliotek 		Økonomi 	Ny funksjonalitet HiST, HiG og HiÅ, bortsett fra studieadm
Applikasjoner	LIFERAY  BLUEGARDEN 		ephorte5  FS  >> fronter  its Learning 		ExLibris  ORACLE  basware  DeltekMaconomy  COGNOS 	Flere brukere, tidregistrering PAGA, ny bibliotekapp, ephorte outlook, nytt LMS
Data	• Student • Ansatt		• Ansatt • Sak • Dokument	• Student • Ansatt	• Dokument • Bilag • Leverandør • Kunde	Nye studenter og ansatte og diverse konvertering
IKT-Basistjenester	Klient  Applikasjonsforvaltning 		Applikasjonsdrift  Brukerstøtte 		Grensesnitt  Brukeradministrasjon 	Flere brukere av basistjenester Brukeradministrasjon og adgangskort Sammenkoblet nett Endrede grensesnitt

Figur 6 Målbilde etter fusjon og de viktigste forandringer fra før fusjon

² Ansatte og studenter ved høyskolene vil ikke kun bruke IKT-systemer ved NTNU fra 1.1.2016. Rapporten har imidlertid fokus på forandringene.

3. Observasjoner og anbefalinger

3.1. Observasjoner

Deloitte har observert en rekke forhold som reduserer fusjonsrisikoen. Arbeidsgruppene som arbeider med fokus mot Dag 1, består av linjeledere og fagfolk i linjeorganisasjonen. En slik delegerende arbeidsform er krevende, men bidrar til god forankring av løsningene som utarbeides og øker sannsynligheten for at løsningene er riktige og fungerer godt i hverdagen etter Dag 1. Vi opplever at kompetansen hos arbeidsgruppedeltakerne er høy og at motivasjonen til både å stå på ekstra og viljen til å lykkes med Sikker drift, er stor. Vi opplever også at prosjektledelsen har vært lydhør og utvist fleksibilitet, gjennom å iverksette flere av våre anbefalinger allerede underveis i evalueringsperioden.

Forandringene som følge av fusjonen medfører også en rekke forhold som øker risikoen for feil og stopp i arbeidsoppgaver og at omdømmet til nye NTNU vil bli påvirket. Nedenfor oppsummerer vi våre observasjoner av områder hvor det er risiko for uønskede konsekvenser og effekter.



Figur 7 Observasjoner, konsekvenser og effekter

Målbildet for Sikker drift i nye NTNU er ikke tilstrekkelig beskrevet og kommunisert, spesielt basistjenester, dataflyt og grensesnitt for studieadministrative systemer og Innsida

Konsekvensen av utilstrekkelige beskrivelser er en risiko for at Fusjonsprosjektet og andre interessenter ikke har en god nok forståelse av hvordan arbeidsoppgaver, IKT-funksjonalitet, applikasjoner, data og basistjenester skal fungere etter at fusjonen er gjennomført. Forståelse av hvordan nye NTNU skal fungere etter at fusjonen er gjennomført er nødvendig

for å planlegge og realisere forandring med en akseptabel risiko. Det er utarbeidet diverse beskrivelser, men disse er ikke fullstendige, oppdaterte og konsistente.

Tabellen under beskriver i mer detalj observasjoner, mulige konsekvenser og anbefalte tiltak for å redusere risiko.

Observasjoner	Mulige konsekvenser	Anbefalinger
Det er ikke etablert en oppdatert, konsistent og fullstendig teknisk beskrivelse av applikasjoner, informasjon, grensesnitt, teknisk infrastruktur før og etter fusjon	Manglende forståelse for hva som må endres i applikasjoner, informasjon, grensesnitt og teknisk infrastruktur gir feil eller manglende tilganger til informasjon og systemer	Lag en teknisk beskrivelse av applikasjoner, informasjon, grensesnitt, teknisk infrastruktur før og etter fusjon
Det er ikke etablert en oppdatert og fullstendig teknisk beskrivelse av hva som må endres for at Innsida skal fungere for høyskole ansatte 1/11	Manglende forståelse for hvilke tekniske endringer som må gjøres, fører til at medarbeiderne opplever feil når de bruker tjenester på Innsida, slik at nye NTNU omdømme reduseres.	Lag en teknisk beskrivelse av den tekniske arkitekturen rundt Innsida og hva som skal endres (grensesnitt mot Feide, orgreg, mail rutning, infokjerner, pålogging applikasjoner,...)
Det er ikke etablert en oppdatert, konsistent og fullstendig teknisk beskrivelse av brukeradministrasjon etter fusjon, som inkluderer samspill mellom høyskolene og NTNU BAS og applikasjoner med grensesnitt	Manglende oversikt over den komplekse sammenheng gir feil eller manglende tilganger til informasjon og systemer	Lag en teknisk beskrivelse av brukeradministrasjon etter fusjon (høyskolene og NTNU BAS og oppdaterte grensesnitt)
Det er ikke etablert en oppdatert, konsistent og fullstendig beskrivelse av hvordan studieadministrasjon skal fungere fram til og etter driftsstart og anskaffelse nytt LMS og FS.	Manglende oversikt over den komplekse sammenheng gir feil eller manglende tilganger til informasjon og systemer	Lag en oppdatert, konsistent og fullstendig beskrivelse av hvordan studieadministrasjon skal fungere fram til og etter driftsstart og anskaffelse nytt LMS og LS.

Figur 8 Observasjoner om beskrivelser og kommunikasjon

Sikker drift er for lite sentralt koordinert og styrt, spesielt aktiviteter knyttet til basistjenester, dataflyt og grensesnitt for studieadministrative systemer og Innsida

Konsekvensen av for lite sentral koordinering og styring er en risiko for at Fusjonsprosjektet ikke oppdager og håndterer avhengigheter og kritiske aktiviteter på tvers av arbeidsgrupper, ikke ser den kritisk linje i prosjektet (hvilke aktiviteter som er avgjørende for å være ferdig til 1 januar og 15. mars 2016), ikke oppdager at kritiske leveranser er forsinket før de skulle vært ferdig, at arbeidsoppgaver og leveranser ikke gjennomføres på grunn av utydelig ansvar og roller, at man ikke har god nok oversikt over ressursbehov og at alle aktivitetene i innspurten til Dag 1 ikke er godt nok koordinert.

Tabellen under beskriver i mer detalj observasjoner, mulige konsekvenser og anbefalte tiltak for å redusere risiko.

Observasjoner	Mulige konsekvenser	Anbefalinger
Det er ikke etablert en overordnet milepælsplan med avhengigheter mellom leveranser og milepæler	Det er definert en stor mengde tiltak. Avhengigheter mellom viktige aktiviteter og leveranser oppdages ikke, slik at aktiviteter forsinkes eller feiler.	Etabler en overordnet milepælsplan med avhengigheter mellom de viktigste leveransene. Den må fungere i dialog med NTNUs styre og prosjektets styringsgruppe
Planverket inkluderer ikke sjekkpunkter før leveransen er ferdig (for eksempel 50% og 75% eller test)	Forsinkede leveranser oppdages ikke før leveransen skal være ferdig og det er for sent å iverksette tiltak	Be arbeidsgruppene om å inkludere sjekkpunkter i sine planer (for eksempel 50% og 75% eller test)
Vi har ingen kritisk linje, altså de aktiviteter som er avgjørende i forhold til å nå plan på tid.	Kritiske aktiviteter blir ferdig for sent i forhold til andre aktiviteter og prosjektet forsinkes / feiler pga dette.	Definer en kritisk linje
Ansvar og roller i fusjonsarbeidet og sentrale roller i linjen er i liten grad formalisert og beskrevet.	Arbeidsoppgaver og ansvar faller mellom stoler og ikke blir utført.	Beskriv og kommuniser ansvar i kritiske roller i prosjekt og linje.
Sentral prosjektorganisasjon er underdimensjonert i forhold til prosjektets størrelse og kompleksitet	Det blir ikke tid til å vedlikeholde planverk, drive koordinert oppfølging av prosjektfremdrift, -økonomi og realisering av prosjektets effektmålssettinger	Prosjektet bør styrkes med prosjektstyringskompetanse (roller: prosjektlederstøtte, prosjektkontroller, endringsledelse)
Det eksisterer ikke noe prosjektstyringsdokument som beskriver omfanget av Sikker drift, og avgrensning mot resten av fusjonsarbeidet	Omfangsstyring blir vanskelig og roller og ansvar mellom Sikker drift og andre deler av prosjekt blir utydelig, noe som medfører at oppgaver faller mellom to stoler og at prosjektet kan gå over budsjett.	Dokumenter (del)prosjektets mandat, samle alle målbiddebeskrivelsene og beskriv hva omfanget er for etableringen av nye NTNU.

Figur 9 Observasjoner om sentral koordinering og styring

Det er for lite fokus på og kapasitet til endringsledelse

Konsekvensen av for lite fokus på endringsledelse er at det er en risiko for at Fusjonsprosjektet ikke har nok endringskapasitet i den krevende perioden rundt Dag 1 og at personer i prosjekt og linje mister motivasjon og endringsvilje.

Tabellen under beskriver i mer detalj observasjoner, mulige konsekvenser og anbefalte tiltak for å redusere risiko.

Observasjoner	Mulige konsekvenser	Anbefalinger
Det er noe usikkerhet hos høgskolene knyttet til fremtidige roller og arbeidsoppgaver.	Medarbeidere mangler motivasjon og kanskje slutter.	Sørg for at det er nok fokus på diskusjon om fremtidige roller og arbeidsoppgaver, selv om Sikker drift er i fokus.
Det er på noen områder noe lite bevissthet rundt at man også skal endre seg på NTNU etter at sikker drift er iverksatt.	Høgskolene mener at NTNU har den oppfatning at de ikke skal endre seg og får mindre tro på at endringer vil gjennomføres.	Planlegg, start og kommuniser arbeid med de endringer som er nødvendige for å realisere fusjonssynergier og forbedre utdanning og forskning.
Det mangler en mer interaktiv kommunikasjon og istandsetting av lederlinjen i et kommunikasjonsløp.	Manglende kunnskap, motivasjon og vilje til endring. Vanskeligheter å få oversikt og oppdage avhengigheter.	Øke interaktiviteten på kommunikasjonslinjen.

Figur 10 Observasjoner om endringsledelse

Fokus på Sikker drift gir for lite arbeid med fusjonssynergier

Konsekvensen av for lite fokus på fusjonssynergier er at det er en økende risiko for at planleggingen av arbeidet etter at Sikker drift er etablert, ikke fokuserer på de områdene hvor det kan forventes fusjonssynergier.

Tabellen under beskriver i mer detalj observasjoner, mulige konsekvenser og anbefalte tiltak for å redusere risiko.

Observasjoner	Mulige konsekvenser	Anbefalinger
Vi finner ingen aktiviteter knyttet til gevinstrealisering som skal vise effekten av leveransene fra Sikker drift. (F.eks når kan IKT-systemer, lisenser, tjenester hos høgskolene, utgå og dermed spare nye NTNU for kostnader?)	Det er en sannsynlighet for at gevinstene / effektene av en fusjon, både ressurs- og kvalitetsmessige, blir realisert for sent, eller ikke realisert i det helt tatt	Prosjektet bør sette i gang arbeidet med gevinstrealisering, hvor budsjetterte kostnader (harmoniseringskostnader) sees i sammenheng med forventede effekter/gevinster.
Ressurser til å arbeide med gevinstrealisering virker ikke til å være prioritert til nå.	Muligheten for å starte en nullpunktsmåling ved oppstart av prosjektet, forsvinner. Dette er viktig for å estimere effekt-/gevinstpotensialet.	Etabler metode og verktøy for gevinstrealisering. Sett av ressurser med erfaring fra gevinstrealiseringsarbeid.
Det kan synes som om det er lite eller ingen fokus på endringsledelse som ledd i gevinstrealiseringen	Uten fokus på endringsledelse vil det ikke være mulig å realisere planlagte effekter / gevinster av fusjonen	Fokuser tidlig på endringsledelse for å sikre forståelse for, forankring av, og eierskap til effekter/gevinster, samt tilpasning til endringer over tid. Sørg for et godt samarbeid mellom prosjekt- og linjeorganisasjonen
Ikke åpenbar sammenheng mellom kostnadsdrivere, leveranser og estimatene i budsjettet.	Gjør det vanskeligere å kontrollere kostnadspostene, som fører til tapt kontroll.	Knytte kostnadspostene/estimatene i budsjettet til mer konkrete kostnadsdrivere og leveranser.

Figur 11 Observasjoner om fusjonssynergier

3.2. Anbefalte tiltak for å redusere risiko

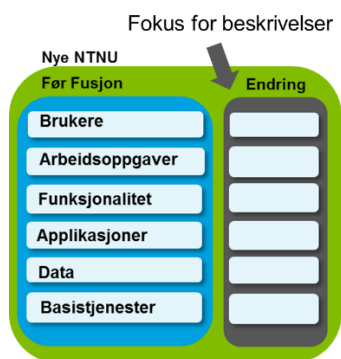
Fusjonsprosjektet bør i større grad beskrive og kommunisere hvordan nye NTNU ser ut

Det vil redusere risiko å ha en bedre forståelse av hvordan arbeidsoppgaver, IKT-funksjonalitet, applikasjoner, data og basistjenester skal fungere etter at fusjonen er gjennomført. Forståelse av hvordan nye NTNU skal fungere etter at fusjonen er gjennomført, gjør det mulig å planlegge og realisere forandring på en bedre måte.

Deloitte anbefaler å beskrive arbeidsoppgaver, funksjonalitet, applikasjoner, data og basistjenester i større grad enn det som er gjort til nå. Disse skissene bør ha fokus på områder med vesentlig forandring som er kritiske for en vellykket fusjon og ikke ha ambisjoner om å beskrive «hele virksomheten» på detaljert nivå. De kritiske områdene oppfattes å være studie- og brukeradministrasjon og Innsida med tilhørende basistjenester.

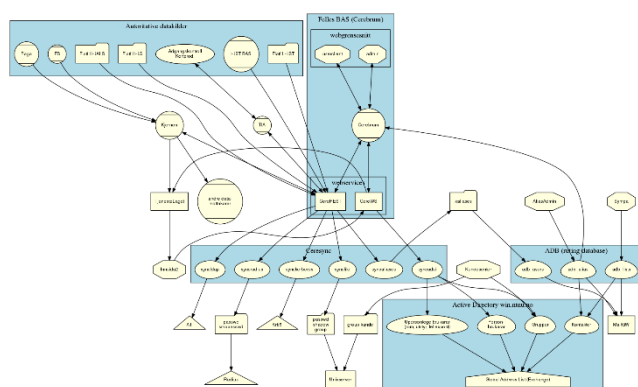
Innsida med tilhørende basistjenester oppfattes som kritisk fordi det er den første lanseringen av IKT-tjenester for nye NTNU og fordi koblingen med basis IKT-tjenester er stor. Basis IKT-tjenester inkluderer en rekke underliggende tjenester med stor kompleksitet og mange avhengigheter. Studieadministrasjon er forretningskritisk og gjelder et stort antall brukere. Brukeradministrasjon og basis IKT-tjenester er kritiske fordi de legger grunnlaget for tilgang til de fleste IKT-systemer og informasjon og påvirker alle brukere.

Figur 12 illustrerer at fokus for beskrivelsene må være de områdene som endres.



Figur 12 Fokus for beskrivelser av nye NTNU

Figur 13 gir et eksempel på hvordan IKT-grensesnitt kan beskrives for å sikre at alle interessenter vet hvilke grensesnitt og applikasjoner som må forandres.



Figur 13 Eksempel på beskrivelse av applikasjoner og grensesnitt i nye NTNU

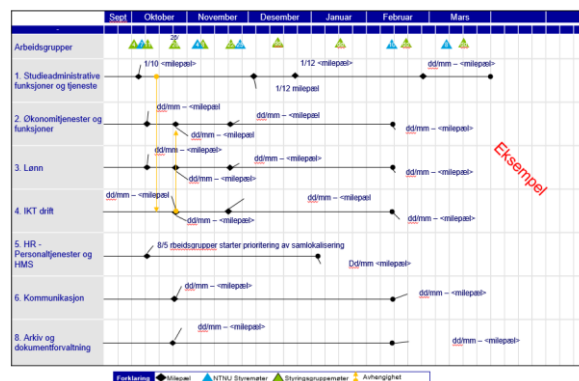
Fusjonsprosjektet bør øke sentral koordinering og styring på enkelte områder

Det vil redusere risiko å øke sentral koordinering og styring på kritiske områder som studie- og brukeradministrasjon og Innsida med tilhørende basistjenester.

Risikoen reduseres ved å oppdage og håndtere avhengigheter og kritiske aktiviteter på tvers av arbeidsgrupper, ved å etablere en milepælsplan som viser avhengigheter mellom leveranser i arbeidsgruppene, kritisk linje i prosjektet,

sjekkpunkter, ansvar og roller, rapporteringsrutiner, ressursssikring og kapasitet og Dag 1 planer.

Figur 14 viser et eksempel på hvordan en milepælsplan med avhengigheter kan visualiseres.



Figur 14 Eksempel på milepælsplan med avhengigheter

Figur 15 viser et eksempel på hvordan sentral koordinering og styring kan styrkes ved å etablere et prosjektstyringsdokument.

NTNU	
Innhold	
1	Prosjektinformasjon.....4
2	Bakgrunn.....5
3	Prosjektets målsetting.....6
3.1	Hovedmål.....6
3.2	Deltmål.....6
3.3	Kritiske suksessfaktorer.....6
4	Prosjektomfang.....7
4.1	Beskrivelse av prosjektomfang.....7
4.2	Presisering prosessomfang.....7
4.3	Presisering organisatorisk omfang.....7
4.4	Presisering dataomfang og metodeomfang.....7
4.5	Forutsetninger.....7
4.6	Avgrensninger.....7
5	Prosjektgjennomføring.....8
5.1	Overordnet fremdriftsplan.....8
5.2	Prosjektfaser og hovedaktiviteter.....8
5.3	Hovedmålposter.....8
5.4	Hovedansvarer for fase.....8
5.5	Avhengigheter mot andre prosjekter og initiativer.....8
6	Prosjektorganisering.....9
6.1	Prosjektledelse.....9
6.2	Prosjektgruppe.....9
6.3	Styringsgruppe.....9
6.4	Involvering av nøkkelinteressenter.....9
6.5	Rapportering og statusmeter.....10
7	Budsjett.....11
8	Prosjektrisiko.....12
8.1	Innbygg risikovurdering.....12

Figur 15 Eksempel på prosjektstyringsdokument

Fusjonsprosjektet bør øke fokus på og kapasitet til endringsledelse

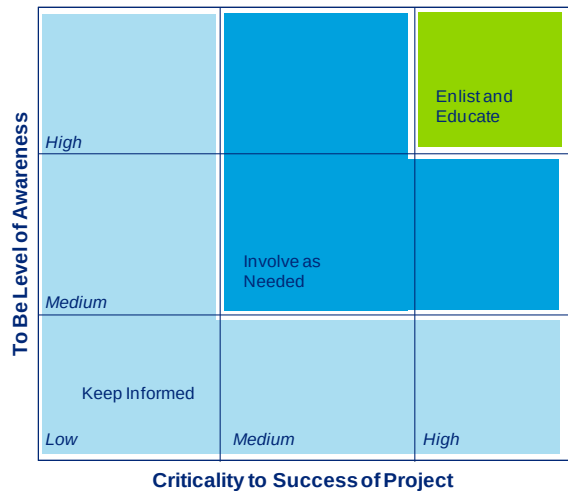
Det vil redusere risiko å sørge for at det er nok fokus på og kapasitet til diskusjon om fremtidige roller og arbeidsoppgaver, selv om Sikker drift er i fokus

Deloitte anbefaler å planlegge, starte og kommunisere arbeid med de endringer som er nødvendige for å realisere fusjonssynergier og forbedre utdanning og forskning.

I tillegg er det viktig å ta vare på og støtte menneskene som har en rolle i Fusjonsprosjektet. Arbeidsbelastning og ansvar er stort for mange.

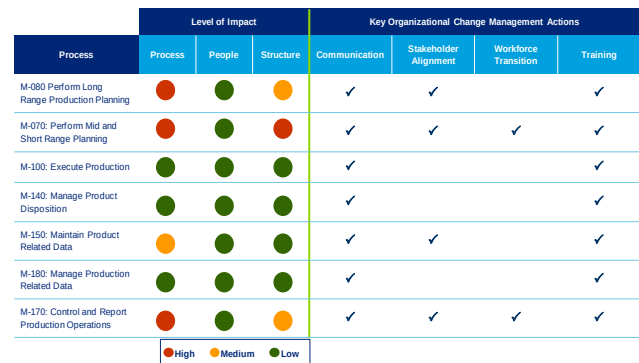
Endelig er det viktig å ha fortsatt fokus på kommunikasjon mot alle som berøres av fusjonen.

Figuren under gir et eksempel på hvordan endringsledelsen kan planlegges.



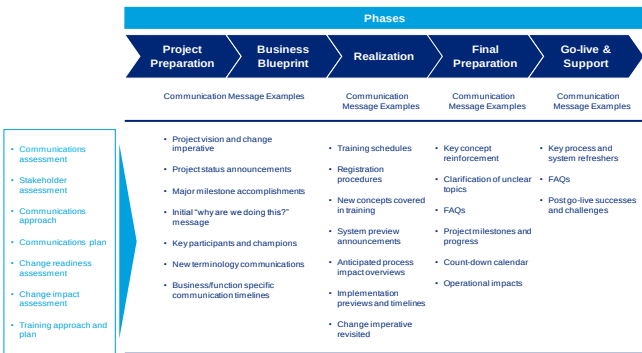
Figur 16 Eksempel på struktur for planlegging av endringsledelse

Figuren under gir et eksempel på hvordan man kan få oversikt over hvilke konsekvenser forandringer vil få per prosess og hvilke aktiviteter for endringsledelse som kan settes i gang for å håndtere disse konsekvensene.

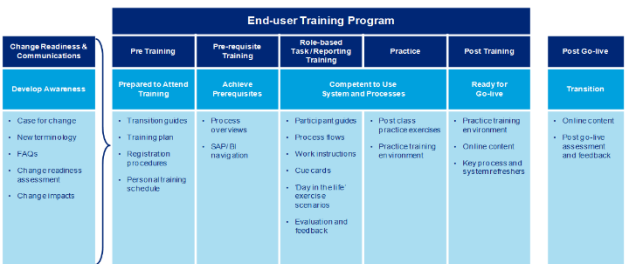


Figur 17 Eksempel på figur som visualiserer den organisatoriske tilpasningen

Figur 18 og Figur 19 er andre eksempler på strukturer og metodikker som kan benyttes ved planlegging og gjennomføring av endringsledelse.



Figur 18 Eksempel på figur som viser interessenter og kommunikasjon



Figur 19 Eksempel på figur som visualiserer den organisatoriske tilpasningen

Det er også viktig å ivareta medarbeidere med roller og ansvar i prosjektet. Disse er viktige som prosjektdeltagere, endringsagenter og medarbeidere i linjen.

Fusjonsprosjektet bør øke fokus på fusjonssynergier

Fusjonsprosjektet bør sette større fokus på gevinstrealisering, hvor budsjetterte kostnader (harmoniserings- og moderniseringskostnader) sees i sammenheng med forventede effekter/gevinster. Innledningsvis, bør det settes synergimålsetninger (top-down) innenfor de viktigste områdene, som så valideres (bottom-up). Det er viktig at alle synergier vurderes som separate business case for å vurdere kost-nytte, kvalitativ nytte, kompleksitet og implementeringskostnader. Tiltak bør så prioriteres basert på kost-nytte og antatt kompleksitet og settes inn i en overordnet tidsplan.

Det bør lages gevinstrealiseringsplaner som bidrar til at nye NTNU får realisert ønskede effekter fra Sikker drift og Fusjonsprosjektet.

Figur 20 til Figur 22 er eksempler på verktøy og tilnærminger som kan benyttes når man setter større fokus på fusjonssynergier.

Eksempel



© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.no for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.