

# Fusjonen mellom Senter for IKT i utdanningen og Utdanningsdirektoratet

Gjennomføringsprosjektet

RAPPORT | SIST ENDRET: 14.12.2017

## Innhold

### Innledning

- Bakgrunn for fusjonen
- Om rapporten

### Organisering av fusjonsarbeidet

- Gjennomført høsten 2017
- Møtepunkter
- Fusjonsforberedelser
- Regnet oss bakover i tid
- Tett dialog med tillitsvalgte

### Navn og visuell profil

### Prosessen med nytt organisasjonskart

- Organisasjonskart
- Premisser for organiseringen
- Kombinasjonsmodell
- Andre premisser
- Supplere med samarbeidsarenaer

### Bli-kjent-samling

## Bemanningsplan

### Innplasseringsprosessen

- Innplassering av ledere
- Innplassering av medarbeidere

## Administrative oppgaver innen 15. desember

### Kommunikasjon

#### Veien videre

- Gjennomføringsprosjektet har lagt strukturene
- Strategiprosess i 2018

### Vedlegg

## Innledning

15. juni 2017 besluttet Kunnskapsdepartementet at Senter for IKT i Utdanningen (SIKT) og Utdanningsdirektoratet (Udir) skulle bli én virksomhet fra 1. januar 2018. Departementet beskrev fusjonen slik: «Gjennom fusjonen lager vi et nytt direktorat for barnehage, grunnopplæring og IKT med en ny organisering og et nytt mandat. Det digitale perspektivet vil være helt sentralt for de store prosessene som det nye direktoratet skal ha ansvar for. Det nye direktoratet skal gi mer effektiv oppgaveløsning og bedre måloppnåelse.»

Et premiss for sammenslåingen var at den nye virksomheten i utgangspunktet skal bevare begge de eksisterende oppgaveporteføljene.

## Bakgrunn for fusjonen

Kunnskapsdepartementet engasjerte Sven Ole Fagernes og Svein Gjedrem til å gjennomgå de sentraladministrative enhetene i statlig kunnskapsadministrasjon. Med bakgrunn i deres rapport «Kunnskapssektoren sett utenfra» opprettet departementet «Organiseringsprosjektet» som skulle vurdere mulig omorganisering av kunnskapssektoren. Prosjektet vurderte flere modeller, hvor en av modellene var sammenslåing av Senter for IKT i utdanningen og Utdanningsdirektoratet. I høringsrunden var Utdanningsdirektoratet positiv til en slik sammenslåing, mens Senter for IKT i utdanningen mente det var riktig å bevare senteret som en selvstendig enhet.

Fordi Senter for IKT i utdanningen og Utdanningsdirektoratet hadde ulikt syn på en eventuell sammenslåing av våre virksomheter, hadde vi også ulik inngang til fusjonen da den ble besluttet. Det innebærer at vi har hatt ulik modningsprosess og derfor også noe ulike behov i

fusjonsprosessen.

## Om rapporten

Denne rapporten gir en kort beskrivelse av den delen av omstillingsprosessen i perioden fra beslutning om sammenslåing ble fattet til den nye virksomheten var operativ. Dette kaller vi Gjennomføringsprosjektet. Rapporten gir også en oversikt over de løsningene som er valgt og resultatene av arbeidet som er gjennomført. Vi har lagt ved lenker til sentrale dokumenter som er utarbeidet under de ulike milepælene, og som belyser arbeidet i mer detalj.

For en nærmere beskrivelse av de enkelte aktivitetene og milepælene som prosjektet har gjennomført, viser vi til styringsdokumentet for fusjonen.

## Organisering av fusjonsarbeidet

Ekspedisjonssjef i Kunnskapsdepartementet, Morten Rosenkvist, ledet fusjonsarbeidet inntil ny direktør for den sammenslåtte virksomheten var tilsatt. Departementet etablerte en styringsgruppe bestående av Morten Rosenkvist, Trond Ingebretsen, direktøren for SIKT og Hege Nilssen, direktøren for Udir.

Fusjonsarbeidet ble igangsatt med enkelte aktiviteter før sommerferien. Ledergruppene i SIKT og Udir gjennomførte blant annet en ledersamling 26. juni for å bli bedre kjent med hverandre og med virksomhetenes oppgaver. Direktørene i SIKT og Udir satte også ned en prosjektgruppe bestående av direktøren for Udir Hege Nilssen, direktøren for SIKT Trond Ingebretsen og de to administrasjonslederne, Finn Skogum fra Udir og Anne Høydal fra SIKT. I tillegg oppnevnte hver direktør en prosjektleder fra virksomheten, Morten Dahl fra SIKT og Bente Barton Dahlberg fra Udir.

25. august 2017 ble Hege Nilssen utnevnt som direktør for det nye direktoratet. Hun trådte ut av stillingen som direktør for Utdanningsdirektoratet for å jobbe full tid med fusjonen. Erik Bolstad Pettersen ble konstituert som direktør for Utdanningsdirektoratet frem til sammenslåingen, og ble en del av styringsgruppen og prosjektgruppen fra 25. august.

## Gjennomført høsten 2017

Arbeidet med fusjonen ble i all hovedsak gjennomført i løpet av høsten 2017. Det ble utarbeidet et styringsdokument og en detaljert milepælsplan for arbeidet med fusjonen. Arbeidet ble i hovedsak gjennomført med egne ressurser i de to virksomhetene, men vi leide også inn noe prosjektstøtte fra Agenda Kaupang. De bisto særlig i fasen med å utarbeide et organisasjonskart og å gjennomføre en samling med alle medarbeiderne i oktober 2017.

For de administrative milepælene ble det laget egne arbeidsgrupper med medarbeidere og ledere fra de administrative linjene.

Vår erfaring er at det var nyttig å ha administrative ledere og prosjektledere som del av den faste prosjektgruppen. Det var en hel rekke administrative oppgaver som skulle utføres i tillegg til oppgavene i prosjektet. Tett samarbeid og koordinering mellom prosjektet og administrativ linje har vært sentralt av hensyn til effektiv og god oppgaveløsning for alle som skal bidra i fusjonsprosessen.

Vi ser også at det var helt avgjørende for prosjektets beslutningsevne og progresjon at direktøren for den nye virksomheten ble raskt avklart, og at hennes tid ble frigjort til fusjonsarbeidet på fulltid inntil fusjonen var et faktum.

På grunn av kort tid til fusjonsprosessen var det også avgjørende at prosjektet ble organisert med en liten prosjektgruppe som kunne arbeide hurtig og dynamisk.

## **Møtepunkter**

Prosjektgruppen har holdt ukentlige møter. Styringsgruppen møtte innledningsvis hver uke, og etter hvert hver 14. dag.

Vi i prosjektgruppen har hatt faste informasjonsmøter med de tillitsvalgte og hovedverneombudene hver uke, med unntak av de ukene hvor det har vært forhandlings- eller drøftingssaker til behandling.

Prosjektgruppen inviterte ledergruppene i begge virksomhetene til korte informasjonsmøter hver 14. dag. Da prosjektet hadde avklart ny ledergruppe, ble det gjennomført ledersamlinger for den nye gruppen.

Vår erfaring er at alle møtepunktene har bidratt til å strømlinjeforme informasjonsflyten fra prosjektet. Møtene har også bidratt til å forankre prosessen underveis og skapt en arena for involvering og innspill. Etter vår vurdering har det vært en hensiktsmessig og nødvendig møtefrekvens med departementet, de tillitsvalgte/hovedverneombudene og ledergruppen.

## **Fusjonsforberedelser**

I praksis har vi i prosjektgruppen hatt fire måneder til å tegne nytt organisasjonskart og sørge for at alle de administrative oppgavene er utført til oppstart 2. januar 2017. Fire måneder til fusjonsarbeidet er kort tid til å

gjennomføre alle tradisjonelle aktiviteter som vanligvis er forbundet med en fusjonsprosess. Vi måtte derfor tidlig velge hvilke milepæler vi var nødt til å utføre, når de måtte være gjennomført og hvilke milepæler vi kunne utsette til et senere tidspunkt.

Vi besluttet blant annet å utsette strategiprosessen til våren 2018. Vi utsatte fordi det ikke var mulig å gjennomføre en tilstrekkelig god strategiprosess innen den tiden vi hadde til rådighet. Vi vurderte også at vi ville være bedre rustet til å gjennomføre en strategiprosess i en ny felles virksomhet med alle medarbeiderne på plass i ny organisasjon.

For å være en operativ ny virksomhet fra 2. januar 2018 satte vi disse fire milepælene:

1. Organisasjonskart ferdig forhandlet med de tillitsvalgte
2. Bemanningsplan for organiseringen ferdig drøftet med de tillitsvalgte
3. Alle medarbeidere og ledere innplassert i samsvar med det nye kartet
4. Alle nødvendige administrative oppgaver gjennomført

Klar prioritering av oppgaver har vært helt nødvendig for progresjonen i prosjektet og for å nå målene til fusjonen – som er en ny og fullt operativ virksomhet fra 1. januar 2018.

Selv om tidsrammen på fire måneder ikke ga oss tid til å gjennomføre alle de tradisjonelle fusjonsaktivitetene før virksomheten skulle være operativ, er det vår erfaring at dette også ga et positivt utslag. Det gir et kontinuerlig momentum til prosessen fordi det er kort tid mellom hver beslutning. Det blir mindre fusjonstretthet. Det er vår erfaring at medarbeiderne mobiliserte ekstra innsats og engasjement nettopp fordi arbeidet var konsentrert i en kortere periode.

## **Regnet oss bakover i tid**

Vi besluttet at alle milepæler og aktiviteter i prosjektet skulle være gjennomført innen 15. desember. Det ga oss en liten buffer for eventuelle uforutsette hendelser. Det var flere administrative oppgaver som var avhengig av at alle ansatte ble fordelt og plassert inn i staber og avdelinger i den nye virksomheten. For eksempel gjaldt dette e-postadresser og lønnsutbetalinger. Ved å regne oss bakover i tid fra 15. desember kom vi frem til når prosessen med innplasseringen av ledere og medarbeidere måtte være gjennomført.

For å ha tilstrekkelig tid til innplasseringen måtte vi ferdigstille bemanningsplanen innen utgangen av oktober. Dette innebar at vi måtte ha organisasjonskartet ferdig forhandlet innen 10. oktober. De tillitsvalgte fikk utkast til organisasjonskart 26. september – to uker før forhandlingene. I praksis ga dette oss i overkant av fire uker til å lage forslaget til organisasjonskart før det ble sendt over til de tillitsvalgte.

Vi har fulgt tidsplanen gjennom prosjektet. En tydelig tidsplan med angivelse av de enkelte milepælene rammer inn prosessene og synliggjør hva som er realistisk å få til. Det skaper også forutsigbarhet for alle de involverte.

## **Tett dialog med tillitsvalgte**

Vi har hatt faste informasjonsmøter sammen med de tillitsvalgte gjennom hele prosessen. Hovedverneombudene har også deltatt.

De tillitsvalgte og hovedverneombudene har bidratt aktivt med innspill om behov for ytterligere informasjon og presiseringer gjennom hele fusjonsarbeidet.

Vår erfaring er at tett samarbeid og konstruktiv dialog med de tillitsvalgte og hovedverneombudene har vært avgjørende. Vi vurderer at fortløpende dialog og involvering underveis i fusjonsprosessen har bidratt til å forankre og forenes om resultatet med de tillitsvalgte, hovedverneombudene og med de øvrige medarbeiderne i virksomhetene.

De tillitsvalgte har vært en sentral samarbeidspartner og viktig kraft i fusjonsarbeidet.

## **Navn og visuell profil**

Vi bestemte oss for å utsette beslutningen om navn og visuell profil for den nye virksomheten til strategiprosessen i 2018. Vi vurderte at det var hensiktsmessig å se navn og visuell profil i sammenheng med strategiprosessen og undersøke hva brukerne våre synes. Det har også vært et ønske fra departementet om å se navnet vårt i sammenheng med navnene til resten av den statlige utdanningsadministrasjonen.

Departementet besluttet at vårt midlertidige navn skulle være: Utdanningsdirektoratet – direktoratet for barnehage, grunnskole og IKT.

## **Prosessen med nytt organisasjonskart**

Det var en forutsetning for arbeidet med organisasjonskartet å involvere de tillitsvalgte, hovedverneombudene, alle medarbeidere og ledere.

Innledningsvis i prosessen 31. august, holdt vi en workshop sammen med noen av lederne og tillitsvalgte fra begge virksomhetene. Vi jobbet sammen i grupper med oppgaver om premisser for organiseringen og forslag

til modeller for organiseringen.

Både ledergruppen i SIKT og direktørmøtet i Udir hadde organiseringen av den nye virksomheten som fast tema på ukentlige møter, og alle avdelinger og staber fikk mulighet til å komme med innspill til hva organiseringen burde ivareta og styrke. Nesten alle avdelinger og staber kom med innspill til den nye organiseringen.

Organisasjonskartet ble diskutert i flere møter med de tillitsvalgte og hovedverneombudene. Vi hadde i tillegg en ekstra drøftingsrunde før forslaget til kart ble sendt over til forhandling.

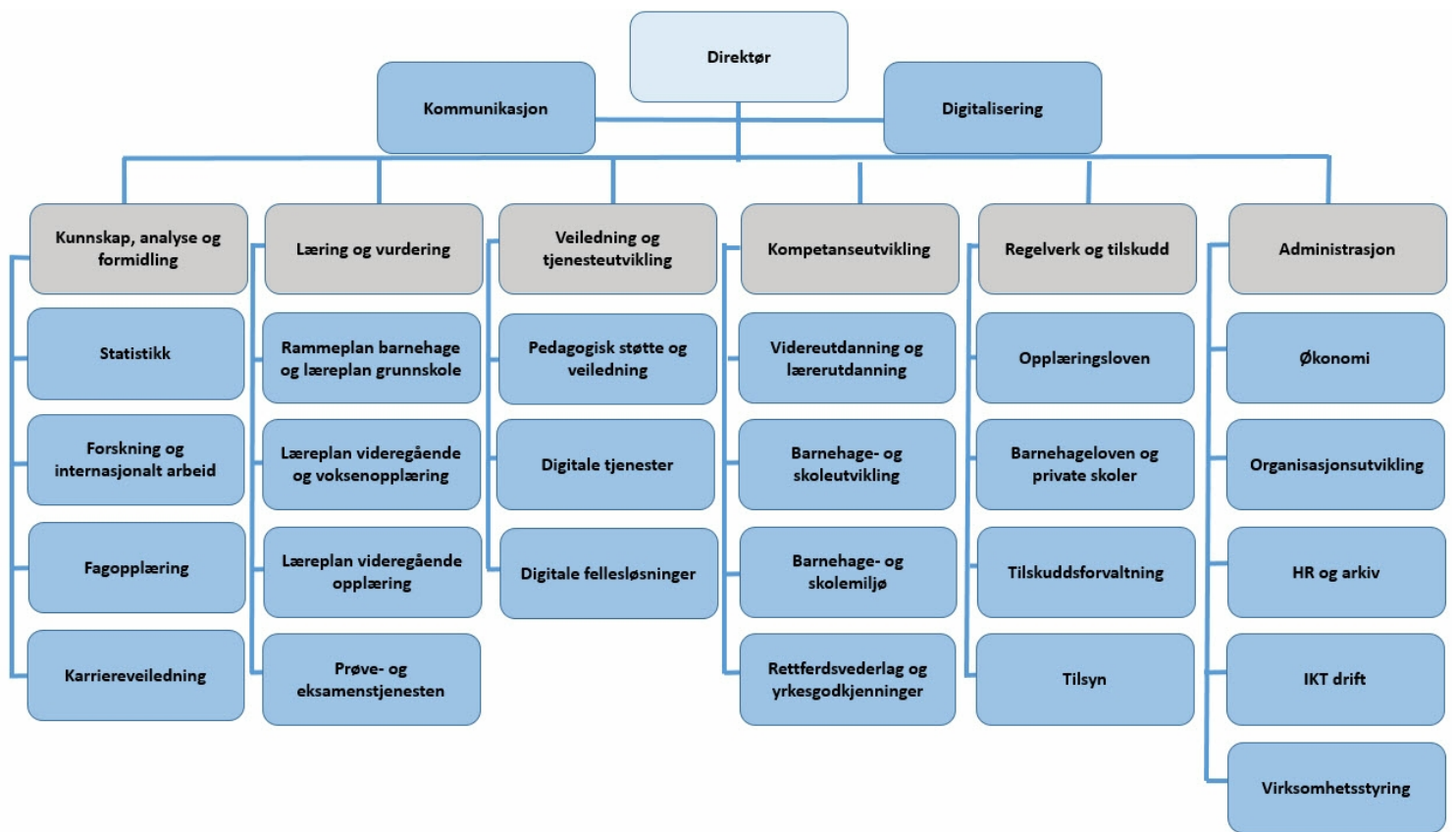
Vår erfaring er at den tette dialogen med de tillitsvalgte underveis i prosessen dannet et godt grunnlag for forhandlingen om organisasjonskartet. Vi forhandlet om organisasjonskartet med de tillitsvalgte den 10. oktober.

Vi erfarte stort engasjement og stor mobilisering fra begge virksomheter med mange gode innspill. Innspillene har fått direkte betydning for organisasjonskartet til den nye virksomheten. Involveringen av avdelinger og medarbeidere har også bidratt til å forankre begrunnelsen for den valgte organiseringen.

Vi hadde totalt en måned til å utarbeide nytt organisasjonskart. Hadde vi hatt noe mer tid i fusjonsprosessen ville vi ha benyttet denne tiden i arbeidet med organisasjonskartet.

## **Organisasjonskart**

Organisasjonskartet til Utdanningsdirektoratet – direktoratet for barnehage, grunnsopplæring og IKT:



## Premisser for organiseringen

Prosjektet har arbeidet ut fra en forutsetning om at organiseringen av det nye direktoratet skal integrere porteføljen til Utdanningsdirektoratet og porteføljen til Senter for IKT i opplæringen på en måte som skaper gode og hensiktsmessige synergier. Vi bestemte tidlig at det nye direktoratet skulle integrere porteføljene til de to virksomhetene.

På bakgrunn av dette bestemte vi oss for en kombinasjonsmodell med både linjer og matrise. En slik modell gir rom for en viss grad av funksjonsdeling, men gir også en god ramme for organiseringen av det nye direktoratet.

Ved å diskutere ulike modeller for organisering innledningsvis i prosessen med organisasjonskartet, så vi tidlig at det var behov for å lage en tilpasset organisasjonsmodell for vår virksomhet som understøtter direktoratets brede portefølje og ulike roller.

## Kombinasjonsmodell

En tilpasset modell kan ivareta direktoratets portefølje og roller. En kombinasjonsmodell gir klare ansvarsforhold som fremmer beslutningsstyrke samtidig som det er rom for å lage matriser som sikrer helhet



og sammenheng. Videre legger en slik modell til rette for å videreutvikle robuste fagmiljøer og å styrke koblinger mellom funksjoner knyttet til for eksempel IT-utvikling, kunnskap og analyse, kompetanseutvikling og veiledningsressurser, administrasjon og juss.

En kombinasjonsmodell støtter en tverrfaglig arbeidsform, samtidig som den digitale dimensjonen blir ivaretatt. Den kan ivareta fokus på tjenester og brukerorientering. Den gir muligheter til å sikre gode og sterke fagmiljøer, og den legger til rette for fleksibilitet og endring. Denne modellen legger opp til en satsing på IKT og digitalisering på tvers av divisjoner. En slik modell støtter også direktoratets mål om økt leveranse kvalitet og bedre effektivitet i arbeidsprosessene.

## Andre premisser

Det nye direktoratet vil ha om lag 370 årsverk og tre ledernivåer:

- direktør
- stabs- og divisjonsdirektør
- avdelingsdirektør

Vi har lagt til grunn at hver divisjon skal ha om lag 55-65 medarbeidere, og en avdeling som hovedregel mellom 10 og 20 medarbeidere. Det har vært et premiss at divisjons-, stabs- og avdelingsportefølje skal vurderes ut fra kompleksitet, spredning og varighet i oppgaver, slik at lederspennet i divisjonene, stabene og avdelingene ikke blir for stort.

Det nye kartet vil bestå av 6 divisjoner, 24 avdelinger og 2 staber. Ved å ha flere og mindre divisjoner har vi skapt rom for at toppledergruppen også har kapasitet til strategisk arbeid. Dette er blant annet bakgrunnen for at det nye organisasjonskartet har seks divisjoner.

I tillegg ble følgende premisser lagt til grunn for organiseringen:

- Organiseringen skal bidra til en omstillingsdyktig organisasjon som kan imøtekomme nye behov
- Organiseringen skal minimalisere sårbarhet (faglig og kapasitetsmessig) og sikre robuste fagmiljøer
- Organiseringen skal styrke brukerorientering, effektivitet og kvalitet i tjenestene
- Organiseringen skal bidra til effektiv utnyttelse av kompetanse på tvers av staber, divisjoner og avdelinger

## Supplere med samarbeidsarenaer

Vi vurderer at organisasjonskartet vil legge til rette for å støtte og forsterke en rekke synergier og sammenhenger i porteføljen til det nye Utdanningsdirektoratet. Samtidig er det flere koblinger som kartet ikke

vil ivareta. For eksempel vil det være behov for tett samarbeid mellom divisjonen som jobber med innholdet i skole og barnehage og de to divisjonene som jobber med kompetanseheving, tjenesteutvikling og veiledning. Tilsvarende vil divisjon for Regelverk og tilskudd i stor grad jobbe sammen med de andre divisjonene for å skape helhet og sammenheng.

Fordi disse samarbeidene går på tvers av divisjoner og avdelinger, må slike koblinger etableres gjennom andre samarbeidsarenaer av fast og midlertidig karakter. Et suksesskriterium vil være at det nye Utdanningsdirektoratet fremhever oppgavene som skal løses og de leveransene som skal produseres, fremfor å skape avdelingsidentiteter som begrenser helhet og sammenheng.

Fordi vi ønsker større grad av helhet i oppgaveløsningen og samarbeid på tvers, har vi bevisst valgt å lage et organisasjonskart med gjensidige avhengigheter mellom divisjonene, avdelingene og stabene som gjør at de må samarbeide.

## Bli-kjent-samling

Omtrent midtveis i fusjonsprosessen bestemte vi oss for å holde en felles samling for alle medarbeidere i både SIKT og Udir. 11.-12. oktober inviterte vi til en lunsj til lunsj-samling på Gardermoen. Det var mange gode presentasjoner fra eksterne foredragsholdere som: departementsråd Petter Skarheim, direktør for Teknologirådet Tore Tennøe og avdelingsdirektør Gun Bente Johansen fra Miljødirektoratet. På agendaen var det også mange innlegg fra medarbeidere og ledere i SIKT og Udir. Medarbeiderne stilte opp på kort varsel med gode og informative innlegg som beskrev mange deler av porteføljen til både SIKT og Udir.

Dette er noen av de mange tilbakemeldingene vi fikk fra medarbeiderne:

«Fint innblikk i våre viktigste oppgaver»

«Små presentasjoner vekker interesse for å lære mer»

«Bra med erfaring og felles refleksjon»

I løpet av samlingen, delte vi de ca. 300 medarbeiderne, inn i mindre grupper og gjennomførte en kulturøvelse. En av oppgavene gikk ut på å velge bilder som beskriver hvilke kulturelementer medarbeiderne ønsker mer av i den nye virksomheten.



## Hva ønsker vi mer av?

- skal være gøy å jobbe
- greit å bli litt svimmel. Det skal gå fort
- glade, frie og knyttet sammen i fart og glede i soloppgang
- kreativitet og respekt for hverandres kompetanse
- tillit, mot, energi og drivkraft
- felles visjon

Vi opplevde at det ga positiv energi til fusjonsprosessen å gjennomføre en felles samling for alle medarbeidere. Vi gjennomførte samlingen midtveis i fusjonsprosessen. Fordelen med å ha samlingen midt i prosessen er at det gir et driv til videre arbeid og innsats. Ulempen er at det kan skape et vakuum etter at samlingen er gjennomført fordi den fungerer som et slags «kick off», samtidig som det fortsatt gjenstår en del tid til fusjonen skal realiseres.

Vi vurderte derfor at det var behov for å avholde ytterligere to felles møter for alle medarbeidere i perioden etter samlingen og frem til den nye virksomheten var operativ, for å understøtte medarbeidernes positive innstilling og energi gjennom hele løpet.

## Bemanningsplan

Da organisasjonskartet var besluttet laget vi en bemanningsplan med oversikt over ressursbehovet til hver divisjon, stab og avdeling basert på portefølje og ansvarsområde. For de avdelingene som forble uendret fra tidligere virksomhet, la vi til grunn ressursene som var i enheten og deres funksjon. For de andre enhetene tok vi utgangspunkt i arbeidsområdene som avdelingen skulle ha i sin fremtidige portefølje, og bemannet slik arbeidsområdet var bemannet i tidligere virksomhet. I tillegg vektla vi premisene for organisering med hensyn til blant annet størrelse på divisjoner og avdelinger.

Vi drøftet bemanningsplanen med de tillitsvalgte 26. oktober. Bemanningsplanen dannet grunnlaget for innplasseringsprosessen.

## **Innplasseringsprosessen**

«Innplasseringsprosessen» beskriver arbeidet med å fordele medarbeidere i staber og avdelinger. Denne prosessen startet vi umiddelbart etter at bemanningsplanen var besluttet. Vi brukte om lag tre uker – og alle innplasseringer var gjennomført 15. november. I innplasseringsprosessen tok vi utgangspunkt i hovedregelen om at alle ansatte har rett og plikt til å følge oppgavene sine inn i den nye virksomheten. Vi la også til rette for at medarbeidere selv kunne komme med ønsker om hvor de ville jobbe i den nye organisasjonen. Vi sa også tydelig fra at det var viktig at vi snakket sammen dersom noe var uklart eller vanskelig.

Disse grepene førte til en dynamisk prosess hvor vi løste de fleste utfordringer som dukket opp underveis og i dialog med den enkelte medarbeider. Samtidig erfarte vi at det oppsto noen kommunikasjonsutfordringer i enkelttilfeller. I denne fasen var det flere involvert enn på tidligere stadier, det kan ha ført til mer ulik informasjon enn ellers i fusjonsprosessen.

I løpet av innplasseringsprosessen fikk vi innspill på at det var behov for mer informasjon på noen områder. Vi sendte derfor ut flere presiseringer fortløpende under prosessen.

Før bemanningsplanen ble utarbeidet og innplasseringen utført, gjennomførte vi en elektronisk selvevaluering av oppgaver og kompetanse for alle ansatte i SIKT og Udir.

Vår erfaring er at oppgave- og kompetansekartleggingen ble mindre benyttet enn forventet i arbeidet med bemanningsplanen og innplasseringen av den enkelte. Ved å ta utgangspunkt i at alle medarbeidere følger oppgavene sine, og at hver enkelt medarbeider fikk anledning til å ønske seg innplassering, ble det ikke like stort behov for å se på oppgave- og kompetansekartleggingen til den enkelte da vi skulle plassere dem.

## **Innplassering av ledere**

Alle ledere med rettskrav (rett til å følge stillingen inn i ny virksomhet) ble innplassert først. Ut fra en kompetansevurdering innplasserte vi deretter ledere inn i ledige lederstillinger på tilsvarende nivå som de hadde hatt tidligere. Vi lyste ut de lederstillingene hvor det ikke var eksisterende ledere som fylte kompetansekravene. De lederne som ikke ble plassert inn i ledige lederstillinger på samme nivå, ble innplassert som medarbeidere i avdelinger hvor deres kompetanse passet inn.

## **Innplassering av medarbeidere**

De aller fleste medarbeiderne ble innplassert i avdelingen hvor deres oppgaver ligger. De medarbeiderne som opplevde at porteføljen var delt mellom flere avdelinger, fikk anledning til å ønske seg plassering.

I sum vurderer vi at innplasseringsprosessen fungerte godt og at de aller fleste er fornøyd med både prosess og resultat. Vår erfaring er at mye lot seg løse gjennom god dialog og fortløpende avklaringer underveis. Omstillingsavtalen som bygget på malen fra KMD, og som ble inngått i forkant av prosessen, la opp til samtale først etter at beslutningen om innplassering var fullført. Vi valgte å bruke mye tid på dialog i forkant av prosessen, slik at den endelige beslutningen om innplassering var godt kjent for den enkelte ansatte. Vi mener dette var en mer hensiktsmessig måte å organisere innplasseringsprosessen på.

I løpet av innplasseringsprosessen brukte vi en del tid på å hente inn informasjon og faktaopplysninger som var nødvendige. I etterkant ser vi at vi kunne ha spart tid ved å ha klargjort og kvalitetssikret denne informasjonen i forkant av innplasseringsprosessen.

I innplasseringsprosessen var det de nye lederne som sto for informasjonen til medarbeiderne. Vi gjorde dette for å etablere de nye divisjonene, avdelingene og stabene, og for å skape et kontaktpunkt mellom nye ledere og nye medarbeidere. I ettertid ser vi at dette kan ha ført til noe mer uklarhet og ulikt nivå på informasjonen enn ved å kun ha en liten gruppe som sto for innplasseringsprosessen og samtalene med den enkelte. Vi vurderer derfor at det kan være fordeler ved å sentralstyre informasjon i innplasseringsprosessen i større grad enn det vi gjorde.

## **Administrative oppgaver innen 15. desember**

Det er mange administrative oppgaver som skal løses i forbindelse med en fusjonsprosess innenfor IT, økonomi, HR, drift, arkiv og styring. Alle disse oppgavene ble utført av de administrative linjene i de to virksomhetene i tillegg til deres daglige virksomhet for øvrig.

Vår erfaring er at det var viktig å tidlig få en oversikt over de administrative milepælene; når de skulle utføres, og hvor lang tid det var behov for. I vårt tilfelle har det vært mange administrative oppgaver som skulle løses innenfor en kort tidsramme.

## **Kommunikasjon**

Vi vurderte tidlig i prosessen at det var nødvendig med omfattende og fortløpende informasjon om fremdrift

og avklaringer i fusjonsprosessen. En særskilt kommunikasjonsutfordring for vår fusjonsprosess har vært den korte tid fra beslutningen ble tatt til sammenslåingen skulle skje. Korte frister og mange beslutningspunkter har gjort det mer krevende å informere og involvere.

Prosjektet utarbeidet en kommunikasjonsplan med mange informasjons- og involveringspunkter, som vi i all hovedsak har fulgt gjennom prosessen.

Vi ønsket en gjennomsiiktig og åpen prosess:

- åpenhet om alle beslutninger, inkludert informasjon underveis i prosessen
- sentralstyrt informasjon – alle får samme informasjon til samme tid
- faste infomøter med de tillitsvalgte og hovedverneombudene hver uke i tillegg til drøftingssaker og forhandlingssaker
- fast informasjon publisert på intranett hver fredag med siste nytt fra fusjonsprosessen
- fortløpende informasjon underveis der det oppstår ytterligere informasjonsbehov

I tillegg til samlingen for alle medarbeidere 11.-12. oktober, gjennomførte vi tre allmøter. Ett møte da forslag til organisasjonskart var klart, ett møte for å avklare mer om den forestående strategiprosessen våren 2018 og ett møte for å markere avslutningen av prosjektperioden (15. desember). I tillegg inviterte SIKT til åpen dag 19. oktober for å informere om deres oppgaver og portefølje til ansatte i Udir. Den 28. november ble SIKT-ansatte lokalisert i Oslo invitert til Udirs lokaler i Oslo Z, hvor temaet var erfaringer med å sitte i åpent landskap og en omvisning i lokalene.

Det viktigste læringspunktet om kommunikasjon er at det har vært et tilnærmet ubegrenset informasjonsbehov underveis. Prosjektet har brukt vesentlige ressurser på å informere og involvere fortløpende. Det har vært helt nødvendig. Vi vurderer at vår kommunikasjonsstrategi med åpenhet og store mengder informasjon har vært særlig viktig fordi prosessen skulle skje i løpet av fire måneder. Det er kort tid til involvering og gir kort tid mellom beslutningene.

Det har også vært av vesentlig betydning å sentralstyre informasjonen slik at alle får samme informasjon til samme tid.

Viktig informasjon må gjentas. Vi erfarte at det var nødvendig å gi samme informasjon flere ganger. Alle bearbeider vi en fusjonsprosess på ulike måter. Det gjør oss mottagelige for informasjon på ulike tidspunkter i prosessen. Dette er et kjent reaksjonsmønster i omstillingsprosesser, som vi tok høyde for, og som stemte godt i vår prosess.

## **Veien videre**

Det nye Utdanningsdirektoratet skal utføre sine tjenester og bruke virkemidler på en måte som bidrar til økt måloppnåelse i sektor. Vi skal bidra til barn og unges læring, mestring og trivsel. Dette er ambisjonen for vår nye virksomhet. De oppgavene som Utdanningsdirektoratet utfører, skal tilføre en merverdi til barnehage, skole og opplæring. Vi skal bidra til at alle barn, elever og lærlinger får et trygt og likeverdig tilbud av høy kvalitet. Dette innebærer at:

- Vi utvikler tjenester og digitale løsninger basert på brukernes behov.
- Vi innhenter og formidler aktuell og nyttig kunnskap slik at det bidrar til kunnskapsbasert praksis og kunnskapsbasert politikkutvikling
- Vi kan dokumentere at våre virkemidler - sammen og hver for seg - bidrar til barn og unges læring, mestring og trivsel.

## **Gjennomføringsprosjektet har lagt strukturene**

I Gjennomføringsprosjektet har vi lagt fundamentet som den nye organisasjonen skal bygge videre på. Fra 2018 er den nye virksomheten operativ, og vi skal alle utføre oppgavene våre. Alt skal fungere og vi skal virke sammen innenfor de strukturene vi har etablert.

Denne første fasen i fusjonsarbeidet har vært gjennomført innenfor et kort tidsrom. Vi har identifisert sentrale oppgaver og fagmiljøer som skal jobbe sammen for å skape gode synergier, høyere kvalitet og bedre oppgaveløsning i det nye direktoratet. Vi har også sett at det er flere områder der det er behov for en nærmere vurdering av potensielle synergier i porteføljen.

## **Strategiprosess i 2018**

Vi skal gjennomføre en strategiprosess i løpet av våren 2018. Dette blir fase to av fusjonsprosessen. I strategiprosessen må vi jobbe videre med organiseringen og innholdet i divisjons- og avdelingsporteføljene og stabene. Strategiprosessen skal bidra til å videreutvikle en organisasjon som understøtter og forsterker de synergiene som gir økt måloppnåelse for sektor.

I Gjennomføringsprosjektet har vi innledet arbeidet med å identifisere kulturen vi ønsker i det nye direktoratet. I 2018 må vi jobbe videre med å definere kulturen som vi ønsker at det nye direktoratet skal ha, og virkeliggjøre ambisjonene våre.

Det er nå den virkelige jobben starter!

## **Vedlegg**

[Bemanningsplan \(pdf\)](#)

[Drøftingsnotat for innplassering \(pdf\)](#)

[Kommunikasjonsplan \(pdf\)](#)

[Styringsdokument \(pdf\)](#)

Styringsdokumentet inneholder en rekke vedlegg. Disse kan du få tilsendt ved å sende en forespørsel til [post@udir.no](mailto:post@udir.no).