



Til: Fakultetsstyret
Fra: Fakultetsdirektøren

Sakstype: Beslutningssak
Møtesaksnr: V-SAK 8/2023
Møtenr: 2-2023
Møtedato: 25.04.2023
Notatdato: 18.04.2023

Prosjektforslag: Utarbeide bemanningsplan for OD

Det vises til D-SAK 4/23 fra møtet i Fakultetsstyret 7. 2.23. Det var enighet om å utarbeide en bemanningsplan for fakultetet og at arbeidet skal organiseres som et prosjekt. Det er utarbeidet et mandat for konseptfasen (innledende fase) av prosjektet. Basert på bestillingen i mandatet, har en arbeidsgruppe utarbeidet et forslag til prosjektbeskrivelse for hovedprosjektet (se vedlegg).

Hensikten med bemanningsplanen er å sikre riktig bemanning ut fra de ressursene som er tilgjengelige. På grunn av vanskelig økonomi, har mange vitenskapelige og administrative stillinger vært holdt ledige ved avgang. Fra 2018 til 2022 er antall hele stillinger ved fakultetet redusert fra 259 til 232. Det har til dels vært tilfeldig hvordan reduksjonene har rammet ulike funksjoner og fagfelt. For å få budsjettet i balanse og gi mulighet til utvikling, må vi redusere lønnskostnadene noe. Samtidig må vi justere om utilsiktede skjevheter som har oppstått ved at stillinger er holdt ledige. Det kan gjøres en gradvis tilpasning av bemanningen til de ressursene som er tilgjengelige, basert på en grundig analyse av behovene for ulike stillingskategorier, funksjoner og fagområder.

Fakultetet har for tiden flere krevende endringsprosesser som pågår parallelt. Innføring av nytt pasientjournalssystem og revisjon av klinikktimeplanene er to viktige eksempler. Fakultetet gjennomførte 12. april et seminar for fakultetets ledere med tema arbeidsmiljø i omstillingsprosesser. Det var en tydelig tilbakemelding fra seminaret at det er ønskelig at arbeidet med bemanningsplanen bremses noe, slik at innføringen av nytt journalssystem og timeplanrevisjon kan få fullt fokus fram til starten av høstsemesteret. Det er også ønskelig å bruke noe mer tid på



forankring og kommunikasjon rundt bakgrunn og målsetninger for prosjektet. Det er tatt hensyn til dette i forslaget til prosjektbeskrivelse, ved at prosjektet deles i to faser. Innledningsfasen vil omfatte administrativ kartlegging av nåsituasjonen og innsamling av data. Denne fasen skal pågå fram til september. Deretter tar styringsgruppen stilling til videre framdrift i prosjektet.

Forslaget til prosjektbeskrivelse ble drøftet i IDF-møtet ved fakultetet 21.04.23 og legges nå fram for fakultetsstyret til beslutning.

Karen Marie Ulshagen
fakultetsdirektør

Vedlegg
Prosjektbeskrivelse, Bemanningsplan for OD, datert 14.04.2023

14. APRIL 2023



PROJEKTBEKSRIVELSE

BEMANNINGSPLAN FOR OD

DET ODONTOLOGISKE FAKULTET
UNIVERSITETET I OSLO

Innhold

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet	3
2. Mål og ønskede gevinster.....	4
3. Rammebetingelser	4
4. Prosjektets leveranser og avgrensning.....	4
4.1. Organisasjons/funksjonsbeskrivelse.....	4
4.2. Bemanningsplan (hovedleveranse).....	5
4.3. Kompetanseoversikt – alle ansatte.....	5
4.4. Produksjonsoversikt – undervisning og forskning	5
4.5. Fagdimensjonering i forhold til fagutvikling	6
4.6. Kommunikasjonsplan (intern).....	6
4.7. Plan for involvering og medbestemmelse.....	6
4.8. Avgrensninger (hva er ikke en del av leveransen):.....	6
4.9. Rapportering	6
5. Vurdering av usikkerhet i prosjektet: Trusler og muligheter	7
6. Grov tidsplan og milepæler	7
7. Organisering, roller og ansvar.....	8
8. Interessenter/målgrupper	8
9. Budsjett	8
10. Endringslogg.....	8
11. Distribusjonslogg	9

OD har besluttet å opprette et prosjekt for å utarbeide en bemanningsplan for fakultetet. Prosjektet gjennomføres i tråd med UiOs prosjektrammeverk (<http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/prosjektrammeverk/>) Mandatet for konseptfasen ble behandlet i Fakultetsstyret 07.02.23 og drøftet i IDF 10.02.23 (beslutningspunkt 1 i UiOs prosjektmodell). Endelig versjon av mandatet for konseptfasen er datert 23.02.23. Hensikten med konseptfasen er å utarbeide en prosjektbeskrivelse for prosjektet (beslutningspunkt 2).

Figur 1:



1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet

OD har over flere år nedbetalt på et opparbeidet underskudd. Etter andre tertial i 2022 tydet prognosen på at vi har økonomien under kontroll i den forstand at vi vil ha et isolert mindreforbruk i 2022, og vi styrer mot å være i akkumulert balanse innen utgangen av 2024. Langtidsbudsjettet for 2023-2027 viser imidlertid at vi må holde investeringsnivået på et kritisk lavt nivå for å holde budsjettet i balanse i langtidsperioden.

På grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen, har både vitenskapelige og administrative stillinger vært holdt ledige ved avgang i flere år. Fra 2018 til 2022 har antall hele stillinger ved OD blitt redusert fra 259 til 232. Det har til dels vært tilfeldig hvordan reduksjonene har rammet ulike funksjoner og fagfelt. For å få budsjettet i balanse og i tillegg skape et visst handlingsrom for utvikling, vil det være nødvendig å redusere lønnskostnadene i årene framover gjennom en ytterligere reduksjon av bemanningen, samtidig som utilsiktede skjevheter som har oppstått gjennom vakanser, må justeres. Det er ønskelig å gjøre dette gjennom en gradvis tilpasning av bemanningen til de ressursene som er tilgjengelige, basert på en grundig analyse av behovene for ulike stillingskategorier, funksjoner og fagområder.

Etter at langtidsbudsjett var utarbeidet ble tildelingen til fakultetet for 2023 redusert med ca. 7 millioner kroner på grunn av økte energikostnader (vedtak i universitetsstyret 6.12.22). Det er enda ikke (per april, 2023) besluttet hvordan fakultetet skal håndtere de økte energikostnadene, men kuttet understreker ytterligere behovet for grundige, kunnskapsbaserte prioriteringer når det gjelder bruk av lønnsmidler.

På denne bakgrunnen ønsker fakultetet å etablere en bemanningsplan som grunnlag for tilpasning av organisasjonen med en bemanning som sikrer at fakultetets ressurser anvendes på en mest mulig hensiktsmessig måte, i tråd med den strategien og de mål som gjelder, og innenfor de økonomiske rammer som er tilgjengelige.

2. Mål og ønskede gevinster

Målsetningen med prosjektet er å utarbeide en bemanningsplan for OD som sikrer best mulig anvendelse av de ressursene som er tilgjengelige, både de menneskelige og de økonomiske. Bemanningsplanen skal skape forutsigbarhet i framtidige budsjett- og rekrutteringsprosesser. En styrt reduksjon i lønnskostnader skal gi rom for nødvendige investeringer og strategisk utvikling. Bemanningsplanen skal beskrive en ønsket situasjon og angi en tidsramme for når denne situasjonen er realistisk å oppnå ved omstilling uten oppsigelser, innenfor de økonomiske rammer som er tilgjengelige i langtidsbudsjettet. Planen skal sikre at fakultetet kan levere de resultatene som er forventet samtidig som kvalitet og kvantitet i leveransene er balansert mot de ressursene vi disponerer.

Vi ønsker å lage en bemanningsplan som i størst mulig grad bidrar til at vi oppfylle våre strategiske ambisjoner:

- Fremme uavhengig, banebrytende forskning
- Utdanne studenter med kunnskap, evne og vilje til å skape en bedre verden
- Styrke dialogen med omverdenen og arbeide for at kunnskap tas i bruk
- Være en kreativ organisasjon og et attraktivt arbeids- og studiested

Proessen skal være transparent og gjennomføres med høy grad av medvirkning og medbestemmelse. Dette er en forutsetning for å lykkes med et resultat som har legitimitet hos interessentene.

Bemanningsplanen skal sørge for:

- At de ansattes kompetanse benyttes på en måte som gir best mulig uttelling når det gjelder å oppfylle fakultetets samfunnsoppdrag og strategiske målsetninger
- Forutsigbarhet og effektivitet i budsjettprosessene
- At lønnskostnadene holdes på et nivå som gir tilstrekkelig rom for nødvendige investeringer og strategiske utviklingsprosjekter samtidig som budsjettet går i balanse

3. Rammebetingelser

- Fakultetets strategiske plan
[Strategi 2030 - Det odontologiske fakultet \(uio.no\)](#)
- Hovedavtalen i Statuen/Tilpasningsavtalen
[Hovedavtalen i staten / Tilpasningsavtalen ved UiO - Universitetet i Oslo](#)
- Gjeldende personvernregelverk
[GDPR – Nytt personvernregelverk - For ansatte - Universitetet i Oslo \(uio.no\)](#)

4. Prosjektets leveranser og avgrensning

4.1. Organisasjons/funksjonsbeskrivelse

Prosjektet skal utforme et notat som beskriver organisasjon og funksjoner slik de er i dag.. Med utgangspunkt i Strategi 2030 skal organisasjonsbeskrivelsen videre skissere hvilke justeringer i dagens organisasjons- og funksjonsbeskrivelse som er ønskelig for å oppfylle ambisjonen i strategien. Det kan være aktuelt at eventuelle organisasjonsendringer vurderes i flere trinn, og at beslutning om organisering av deler av fakultetet avventer ytterligere prosesser rundt fagdimensjonering, revisjon av studieplaner og ansettelse av ny klinikkleder. Det vil være naturlig at forslagene til justering dagens organisasjons- og funksjonsbeskrivelse foregår i en interaktiv

prosess, hvor dokumentet justeres i henhold til kunnskapsgrunnlaget som innhentes gjennom arbeidet med de ulike leveransene i prosjektet.

Notatet skal være en konkretisering av innholdet i organisasjonskartet med underliggende strukturer og basisfunksjoner (eks. ledelse, forskning, undervisning, økonomiforvaltning etc.). Under de ulike funksjonskategoriene kan det gis en grov oversikt over hovedoppgaver, fremstilt slik at nivå på kompetansebehov synliggjøres.

4.2. Bemanningsplan (hovedleveranse)

Bemanningsplanen skal reflektere de ambisjoner og kapasitetsbehov som er skissert i organisasjons/funksjonsbeskrivelsen. Planen skal gi en kortfattet beskrivelse av fremtidige bemanningsbehov, med sentrale oppgaver og kvalifikasjonskrav knyttet til de respektive stillingene. Det utarbeides ikke stillingsbeskrivelser ut over det som lister under sentrale oppgaver i bemanningsplanen. Prosjektet kan velge å foreslå flere alternative bemanningsplaner. I så fall må de ulike alternativene vurderes opp mot målsetningene og fordeler og ulemper vurderes, og det gis en begrunnelse for anbefalt alternativ. Det skal gjøres en risikoanalyse av konsekvenser for arbeidsmiljøet for anbefalt alternativ.

Hver stilling skal nummereres, til bruk som henvisning under individuelle krav/ønsker om innplassering.

Når det gjelder teknisk-administrative stillinger skal UiOs Rettledende beskrivelse av stillingsinnhold og kvalifikasjonskrav for teknisk-administrative stillinger” ligge til grunn.

Planen bør redigeres med utgangspunkt i det enkelte arbeidsfelt, fagområde eventuelt disiplin. Innenfor de respektive funksjonsområder ved den enkelte enhet, institutt o.l. kan det også være hensiktsmessig med en hierarkisk opplisting av tilknyttede stillinger.

Bemanningsplanen skal inneholde en økonomisk vurdering som viser hvor stor andel av fakultetets midler som vil gå til lønn i langtidspanoerioden og om de budsjettmessige målsetningene blir oppfylt.

4.3. Kompetanseoversikt – alle ansatte

- Kartlegge eksisterende kompetanse på OD for teknisk-administrativt ansatte
- Kartlegge eksisterende kompetanse på OD for ansatte i klinikken
- Kartlegge eksisterende kompetanse på OD for vitenskapelig ansatte
- Se på forholdet mellom eksisterende kompetanse og behov/krav («gapanalyse»)
- Identifisere kompetanseutfordringer (innen ODs viktigste strategiske områder, ikke på individnivå)

Prosjektet vurderer selv hvordan og på hvilket nivå kompetansen skal kartlegges, men som et utgangspunkt begrenses kartleggingen til det som kan dokumenteres gjennom vitnemål, dokumenterte ansettelsesforhold og publikasjoner.

4.4. Produksjonsoversikt – undervisning og forskning

- Det skal utarbeides retningslinjer for undervisningsregnskap
- Det skal etableres et undervisningsregnskap på individnivå basert på data i FS og SAP, basert på retningslinjene.
- Data fra undervisningsregnskapet akkumulert på faggruppenivå, brukes som innspill i bemanningsplanarbeidet.

- Prosjektet skal levere en vurdering av tid som er tilgjengelig for forskning for de vitenskapelig ansatte, med bakgrunn i undervisningsregnskapet. Vurderingen gjøres per fagfelt, ikke individuelt. Som et gjennomsnitt skal de vitenskapelig ansatte ha 45% av sin arbeidstid tilgjengelig til forskning.
- Prosjektet skal levere en kort oppsummering av forskningsresultater per fagfelt, identifisert med bidragsyttere, for de siste fem årene. Hovedelementet skal være publikasjonspoeng, eksterne forskningsmidler og innovasjonsaktivitet.

4.5. Fagdimensjonering i forhold til fagutvikling

- For å kunne vurdere forholdet mellom eksisterende kompetanse og fremtidige behov eller krav skal prosjektet levere en kort vurdering av kjente faglige utviklingstrender innenfor de aktuelle odontologiske fagdisipliner. Dette gjøres i tett samarbeid med fagdisiplinene.
- Prosjektet skal innhente nøkkeltall for bemanning og resultater når det gjelder utdanning, forskning og innovasjon og administrative tjenester for minst to andre læresteder det er naturlig å sammenligne med.

4.6. Kommunikasjonsplan (intern)

Det skal utarbeides en kommunikasjonsplan som sikrer god kunnskap om prosjektet i hele organisasjonen.

4.7. Plan for involvering og medbestemmelse

Det skal utarbeides en plan for involvering og medbestemmelse som sikrer at alle relevante perspektiver tas inn i arbeidet og at det er tillit til prosessen og resultatet.

4.8. Avgrensninger (hva er ikke en del av leveransen):

Endringskompetansen i organisasjonen. God endringskompetanse er et viktig element for å lykkes med omstilling. Ansvar for å øke denne kompetansen håndteres av linjeorganisasjonen utenfor rammen av prosjektet. LAMU er et viktig organ i dette arbeidet.

Omstilling. Den konkrete omstillingen med individuell innplassering av enkeltpersoner i ny bemanningsplan, inkludert kartleggingssamtaler med den enkelte, er ikke en del av prosjektet. Denne delen vil ivaretas av linjeorganisasjonen (ref. figur 1, fram til beslutningspunkt 6).

4.9. Rapportering

Det skal levers en delrapport for kartlegging og datainnhenting til Styringsgruppen. Videre milepæler besluttes av Styringsgruppen basert på delrapporten. Styringsgruppen kan eventuelt be om flere delrapporter. I utgangspunktet skal det ved prosjektets slutt levers det en sluttrapport som omfatter de ulike leveransene som er beskrevet foran i dette kapittelet.

5. Vurdering av usikkerhet i prosjektet: Trusler og muligheter

Trusler	Beskrivelse	Reduserende tiltak
For lav kapasitet slik at prosjektet ikke leverer i henhold til tidsplan.	For lav tilgjengelig arbeidskapasitet hos prosjektdeltagerne og/eller for få personer allokert til prosjektet.	Lederne må gi tilstrekkelig prioritet til prosjektet og brukere må akseptere at andre oppgaver prioriteres ned en periode.
Manglende kompetanse.	Manglende kompetanse hos personer som skal delta eller har leveranser i prosjektet.	Vurdere komeptansebehov og trekke inn utfyllende kompetanse når det er nødvendig.
Mangelfullt informasjonsgrunnlag.	Mangelfullt eller unyansert informasjonsgrunnlag.	Benytte flere kilder og sørge for å få innspill til økt forståelse av tilgjengelig materiell.
Manglende tilslutning til anbefalingene fra prosjektet.	Ikke tilstrekkelig tillit til prosessen og motstand mot foreslåtte endringer.	Sikre tilsteekkelig forankring gjennom åpen dialog med intressentene.
Ytterligere reduksjon i inntektene.	Reduserte tildelinger fra UiO/HOD eller reduserte bidrag fra ekstern finansiering.	Synliggjøre betydningen av vårt samfunnsoppdrag og øke antall søknader om ekstern finansiering.
Muligheter	Beskrivelse	Tiltak
Bedre utnyttelse av de ansattes kompetanse.	Den enkelte ansattes kompetanse blir synlig og anvendes slik at den bidrar best mulig til å oppnå Ods strategiske målsetninger.	Bemanningsplan
Forutsigbarhet og effektivitet i budsjettprosessene.	Med en omforent bemanningsplan, vil budsjettdiskusjonene bli mindre tidkrevende. Det skal være avsatt tilstrekkelig med midler til investeringer og strategiske prosjekter.	Bemanningsplan
Riktig nivå på lønnskostnadene.	Vil føre til at det er tilgjengelige midler til investeringer og strategiske prosjekter.	Bemanningsplan

6. Grov tidsplan og milepæler

Prosjektet utarbeider selv en detaljert handlingsplan med milepæler og leveranser innenfor følgende rammer:

- Forslag til prosjektbeskrivelse drøftes i IDF 21.04.23 og behandles av Fakultetsstyret 25.04 (beslutningspunkt 2 i UiOs prosjektmodell, se figur 1.)
- Perioden fram til august 2023 brukes til forankring og kommunikasjon om prosjektet internt på OD og til kartleggingsarbeid og datainnhenting.
- Delrapport fra kartleggingsarbeidet legges fram for styringsgruppen innen 31.08.23.
- Styringsgruppen tar deretter stilling til videre framdrift i prosjektet.

7. Organisering, roller og ansvar

Rolle	Navn	Stillingsbrøk
Prosjekteier	Tiril Willumsen	
Styringsgruppe	Hans Jacob Rønold Janne Reseland Jan Eirik Ellingsen Carl Hjortsjö Roger Simm	
Prosjektleder	Karen Ulshagen	0,3
Prosjektgruppe	Elisabeth Aks, IKO og HR Pernille Karlsen (fra 1.6.23), IOB Astrid Skfitesvik Bjørkeng (Kommunikasjon) Terje Hegge (Økonomi) To vitenskapelig tilsatte En deltager fra Klinikken En representant for organisasjonene	0,2 0,2 0,1 0,1 0,1 0,1 0,1

8. Interessenter/målgrupper

Prosjektet kan potensielt ha betydning for alle ansatte ved fakultetet. Etableringen av bemanningsplan vil kunne påvirke antall ansatte innenfor de ulike ansvars- og fagområdene og over tid føre til endringer i roller, lederfunksjoner og organisering. Fakultetsledelsen og ledelsen og de ansatte ved fakultetsadministrasjonen og instituttene er alle viktige interessenter i prosessen. Tillitsvalgte og verneombud vil være involvert i prosessen som beskrevet i henholdsvis Hovedavtalen for arbeidstakere i staten og Arbeidsmiljøloven. Studentene kan bli påvirket dersom undervisningen endres som et resultat av endringer i bemanningsplanen. Derfor er de også viktige interessenter for prosjektet.

Fagforeninger (organisasjonene) og vernelinjen holdes informert gjennom faste IDF-møter i henhold til hovedavtalen og tilpasningsavtalen.

9. Budsjet

Prosjektet gjennomføres innenfor det normale lønns- og driftsbudsjettet uten avsetning av særskilte midler.

10. Endringslogg

Versjon	Dato		Endring	Ansvar for å beskrive endringen	Ansvar for godkjenning av endring

11. Distribusjonslogg

Versjon	Dato	Mottakere