

Møteinnkalling

Utvalg:	DMF - LOSAM
Møtested:	MTM32 - MTFS, Det medisinske fakultet
Dato:	12.12.2014
Møtestart:	14:00
Møteslutt:	15:30
Merknad:	

Faste medlemmer:

Stig Arild Slørdahl	Albert Adriaan Verhagen	Helge Bjørnstad Pettersen (LVS)
Jørn Ove Sæternes (PARAT)	Tove Opdal (NTL)	Ingerid Arbo (FF)
Turid Nilsen (TEKNA)	Sissel Skarra (NITO)	Gunnar Hansen (Lokalt hovedverneombud)

Forfall meldes til sekretær, fortrinnsvis på e-post: bjarne.lein@ntnu.no.
Varamedlemmer møter kun ved spesiell innkalling.

Hvis noen av medlemmene er inhabile i noen saker, må det gis beskjed så snart som mulig slik at varamedlem kan innkalles.

Trondheim 08.12.2014.

Stig Arild Slørdahl
utvalgsleder

Bjarne Anders Lein
sekretær

Saksliste

Utvalgs- saksnr	Innhold	Unntatt offentlighet	Arkiv- Saksnr
ST 61/14	Godkjenning av referat fra forrige møte 20.11.2014		
ST 62/14	Møteplan og årshjul for LOSAM - 2015		2014/957
ST 63/14	Arbeidsmiljøundersøkelse 2014/2015 - DMF <i>Orienteringssak v/ Albert Verhagen.</i>		
ST 64/14	Nobelpris 2014 - May-Britt og Edvard Moser <i>Orienteringssak v/ dekan.</i>		
ST 65/14	Onboardingprogram for nye medarbeidere ved DMF <i>Orienteringssak v/ Albert Verhagen.</i>		2014/21387
ST 66/14	Transaksjonsorientert HR og lønn ved NTNU <i>Orienteringssak v/ Albert Verhagen.</i>		2014/23409

ST 61/14 Godkjenning av referat fra forrige møte 20.11.2014

Saksframlegg

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
DMF - LOSAM	62/14	12.12.2014

Møteplan og årshjul for LOSAM - 2015

Forslag til vedtak:

Møteplan og årshjul for LOSAM - 2015

Onsdag 21. januar	12:30-14:00.	
Torsdag 26. februar	08:30-10:00.	Saker til fakultetsstyret 6. mars.
Onsdag 25. mars	09:00-10:30.	
Torsdag 30. april	09:00-10:30.	
Fredag 29. mai	09:00-10:30	Saker til fakultetsstyret 3. juni.
Onsdag 24. juni	09:00-10:30.	
Torsdag 20. august	09:00-10:30	Saker til fakultetsstyret 27. august.
Onsdag 23. september	09:00-10:30.	
Torsdag 22. oktober	09:00-10:30	Fordeling av velferdsmidler.
Onsdag 25. november	09:00-10:30	Saker til fakultetsstyret 2. desember.
Torsdag 17. desember	09:00-10:30.	

Bakgrunn:

Hovedavtalen i staten med Tilpasningsavtale for NTNU angir virksomhetsområdet for LOSAM, og fastslår at det på årets første møte i hvert LOSAM som minimum skal behandles bl.a. årshjul og møteplan (plan for behandling av ulike saker gjennomåret).

ST 63/14 Arbeidsmiljøundersøkelse 2014/2015 - DMF

ST 64/14 Nobelpris 2014 - May-Britt og Edvard Moser

Saksframlegg

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
DMF - LOSAM	65/14	12.12.2014

Onboardingprogram for nye medarbeidere ved DMF

Forslag til vedtak:

LOSAM tar saken til orientering og støtter videreutvikling av et onboarding-program ved Det medisinske fakultet.

Bakgrunn:

Det medisinske fakultet ønsker velkommen til mange nyansatte hvert år. Vi ønsker at alle som begynner hos oss skal få en best mulig introduksjon til organisasjonen og sin nye rolle, og ikke minst til oppgavene de skal utføre. I dag finnes det ikke et gjennomgående og sammenhengende opplæringsprogram for våre nye kollegaer. Opplæring og introduksjon overlates stort sett til enhetene selv, og en del av opplæringen og introduksjonen er ad hoc organisert gjennom å lære av kollegaer og ”learning by doing”. Dagens opplæring er i tillegg stort sett fagorientert, og introduksjonen gir lite plass til kultur- og sosialiseringaspektene.

Høsten 2014 ble det satt ned en arbeidsgruppe for å se nærmere på hvordan vi som fakultet bør lage et mottaksprogram for nyansatte. Arbeidsgruppa har sett på ulike måter å ta i mot nyansatte på og har laget et forslag til formelt mottakssystem og et system for å inkludere nyansatte i organisasjonen primært gjennom opplæring. Arbeidsgruppens rapport er ikke et ferdig spikret mottaksopplegg, men er ment som et utgangspunkt for å begynne å jobbe med mottak mer helhetlig enn vi gjør i dag. Det er arbeidsgruppa sin klare mening at mottak av nyansatte ikke er et stykke arbeid vi gjør én gang, men noe vi må jobbe med kontinuerlig. Vi skal alltid strebe etter å bli bedre.

Begrepet ”Onboarding” skiller seg fra tradisjonelle introduksjonsprogrammer på flere områder, og spesielt i forhold til varighet. HR-Norge definerer onboarding som alt det som skjer fra det øyeblikket en ansettelseskontrakt signeres og varer så gjennom det første året i stillingen. Mark Stein og Lilith Christiansen fra Kaiser Associates mener onboarding ”...includes every experience that the new hire has in the course of the first year...” og at ”It is the full set of experiences to which the new hire synthesizes and responds” (HR-Norge 2011: Stein & Christiansen, 2010).

Målet for onboarding-programmet er at nye ansatte får et godt inntrykk av sin nye arbeidshverdag og sin arbeidsgiver, at de føler seg del av det integrerte universitetssykehuset, og at de kommer raskt i gang med sine oppgaver. Onboarding-programmet skal sikre at nye medarbeidere føler seg velkommen ved Det medisinske fakultet og gi dem selvtillit og kunnskap til å gjøre en god jobb for fakultetet. Onboarding-programmet skal bidra til økt kulturforståelse og sosialisering, og bedre integrering i fakultetet.

Vedlegg:

- 1 Onboardingprogram for nye medarbeidere ved DMF - rapport arbeidsgruppe

Onboarding DMF

mottaksprogram for nye medarbeidere ved DMF



Rapport fra arbeidsgruppe

oktober 2014

Det medisinske fakultet ønsker velkommen til mange nyansatte hvert år. Vi ønsker at alle som begynner hos oss skal få en best mulig introduksjon til organisasjonen og sin nye rolle, og ikke minst til oppgavene de skal utføre.

I dag finnes det ikke et gjennomgående og sammenhengende opplæringsprogram for våre nye kollegaer. Opplæring og introduksjon overlates stort sett til enhetene selv, og en del av opplæringen og introduksjonen er ad hoc organisert gjennom å lære av kollegaer og "learning by doing". Dagens opplæring er i tillegg stort sett fagorientert, og introduksjonen gir lite plass til kultur- og sosialiseringsspektene.

Målet for onboarding-programmet er at nye ansatte får et godt inntrykk av sin nye arbeidshverdag og sin arbeidsgiver, at de føler seg del av det integrerte universitetssykehuset, og at de kommer raskt i gang med sine oppgaver. Onboarding-programmet skal sikre at nye medarbeidere føler seg velkommen ved Det medisinske fakultet og gi dem selvtillit og kunnskap til å gjøre en god jobb for fakultetet. Onboarding-programmet skal bidra til økt kulturforståelse og sosialisering, og bedre integrering i fakultetet.

Begrepet "Onboarding" skiller seg fra tradisjonelle introduksjonsprogrammer på flere områder, og spesielt i forhold til varighet. HR-Norge definerer onboarding som alt det som skjer fra det øyeblikket en ansettelseskontrakt signeres og varer så gjennom det første året i stillingen. Mark Stein og Lilith Christiansen fra Kaiser Associates mener onboarding "...includes every experience that the new hire has in the course of the first year..." og at "It is the full set of experiences to which the new hire synthesizes and responds" (HR-Norge 2011: Stein & Christiansen, 2010).

Høsten 2014 ble det satt ned en arbeidsgruppe for å se nærmere på hvordan vi som fakultet bør lage et mottaksprogram for nyansatte. Arbeidsgruppa har sett på ulike måter å ta i mot nyansatte på. Vi har laget et forslag til formelt mottakssystem og et system for å inkludere nyansatte i organisasjonen primært gjennom opplæring. Rapporten er ikke et ferdig spikret mottaksopplegg, men er ment som et utgangspunkt for å begynne å jobbe med mottak mer helhetlig enn vi gjør i dag. Det er arbeidsgruppa sin klare mening at mottak av nyansatte ikke er et stykke arbeid vi gjør én gang, men noe vi må jobbe med kontinuerlig. Vi skal alltid strebe etter å bli bedre.

Velkommen om bord!

INNHold

MOTTAKSFLYT	4
PREFASE	4
NÅFASE	5
POSTFASE	6
Oppfølging av nyansatte.....	6
Opplæring.....	7
HVORDAN HOLDE PROGRAMMET LEVENDE.....	9
System	9
Kvalitetssikring	10
Avviksregistrering på rutiner	10
Individuelle tilbakemeldinger fra brukerne.....	10
Kontinuerlig oppfølging.....	10
AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE	11

MOTTAKSFLYT

Grunnlaget for å lage en avklart mottaksflyt er for å synliggjøre alle de ulike punktene som skal/bør være på plass det øyeblikket den nyansatte kommer inn første dagen, samt tydeliggjøring av arbeidet som må gjøres før dette tidspunktet. Dagen den nyansatte kommer har vi definert som «0» (-null-).

En forutsetning for et godt mottak er at du skal ha en god plan og at mest mulig skal være klart på et tidligst mulig tidspunkt. Problemer og spesielle tilpasninger skal løses før 0 slik at selve mottaket går så friksjonsfritt som mulig. Det må være tydelig ansvarsfordeling og en avklart plan for «hvem som gjør hva».

Vi har valgt å lage en mottaksflyt uavhengig av stillingskategori og -type. I våre diskusjoner har vi hovedsakelig tatt utgangspunkt i kategorien **stipendiat**. Dette fordi det er den største nytilsattgruppen vi har ved DMF, de kommer ofte rett fra et studieforhold og har lite tidligere kjennskap til det å være arbeidstaker. I tillegg tror vi at et godt førsteinntrykk for en stipendiat vil gi merfordeler i fremtidige arbeidsforhold ved DMF.

Arbeidsgruppa ser ingen grunn til at deler av mottaksflyten også kan benyttes for andre kategorier av tilsatte/tilknyttede som i dag ikke har et naturlig mottaksforløp. Timelærere, forskerlinjestudenter, doktorgradskandidater, gjesteforskere osv. kan og bør inkluderes i deler av mottaksflyten.

Vi har delt opp mottaksflyten i 3 faser:

1. **Pre**
Tiden før 0 defineres som pre-fase
2. **Nå**
Nå-fasen defineres til 0+14 dager, det vil si de første to ukene av arbeidsforholdet
3. **Post**
Post-fasen avsluttes etter 12 måneder hvor den nyansatte går over i et vanlig ansattløp med oppfølging fra leder.

PRE-FASE

Tiden før 0 har vi definert som en pre-fase. Tidligere har vi på organisasjonsnivå forholdt oss utelukkende til «signert arbeidsavtale» som startpunkt for mottak. Dette har gjort oss avhengige av at alle prosesser går på skinner, og at all kommunikasjon mellom nyansatt og organisasjon først kommer ved 0 eller etter 0. Arbeidsgruppa mener at noe av dagens utfordring er at vi ikke har avklart hvem som har en rolle overfor en nyansatt og ønsker at vi som organisasjon avklarer hvilket forhold vi har til nyansatte før arbeidsavtale er signert.

For enkelte rekrutteringsprosesser (for eksempel tilsetninger uten kunngjøring) bør trolig en pre-fase starte før den ansatte signerer den faktiske arbeidsavtalen. Det går dialog mellom oss som organisasjon og en potensiell kandidat, og vi bør ikke lage et mottakssystem som begrenser handlingsrommet denne kommunikasjonen gir. Et godt mottakssystem kan vi som organisasjon vise fram til potensielle kandidater som et bilde på «dette møter deg» og «derfor bør du velge oss». Dette mener arbeidsgruppa at vil være til hjelp i rekrutteringsarbeidet. For at dette skal bli et fungerende og stabilt verktøy anbefaler vi:

- Leder (eller den leder har bestemt) følger opp den aktuelle kandidaten
- Leder må kunne henvise til tilgjengelig og oppdatert informasjon om arbeidsstedet
- Informasjon ut til den aktuelle kandidaten må samordnes. Vi må ha kontroll på all informasjon som sendes ut. Flere enkeltpersoner og enheter ved DMF tar i dag kontakt i god mening, men dette kan virke fryktelig forvirrende for den aktuelle kandidaten. Prinsippet «Ett punkt inn – ett punkt ut» er å foretrekke.

Den formelle delen av pre-fasen starter ved signert arbeidsavtale. Den formelle oppstartsprosessen er første del av en mottaksflyt og er beskrevet i egne dokumenter vedlagt. Grunnlagsdokumentene er utarbeidet av HR, vurdert av arbeidsgruppa og må gjennomgå i neste fase av prosessenⁱ. Til grunn for en god mottaksflyt er følgende punkter tatt inn som en forutsetning:

- Et velkomstbrev sendes på epost senest en uke før oppstart. Vi inviterer den nyansatte inn til å lese om den nye arbeidsplassen, hva som møter deg første dag og en plan for nåfasen. Brevet må føles personlig.
- Alt av formalia og tilganger skal være klart før 0. Innhenting av informasjon fra den nyansatte skal samkjøres (for eksempel skal den nyansatte ikke være nødt til å levere fødselsnummer flere ganger).

En godt organisert pre-fase legger grunnlaget for et godt mottak. Hvordan best å ta i mot en nyansatt må trolig tilpasses hver enkelt leder, men vi har valgt å vise fram et eksempel på et mottaksapparat/-system som kan tas i bruk om ønskeligⁱⁱ.

NÅ-FASE

Nå-fasen starter ved 0. Det er bestemt sted og tid for første møte med organisasjonen og de første 14 dagene er det satt av tid og faktiske ansvarlige for oppfølging av den nyansatte. For nyansatte i dag er det lagt opp til at det er leder og en fadder som har definerte roller ved 0. Arbeidsgruppa har vurdert dette og ser det som nyttig å løfte inn en ny rolle: **Opplæringsansvarlig**. Dette har vi gjort for å sikre oppfølgingen av det faglige aspektet i mottaket. Dette vil styrke mottaket, gi en tydeligere rollefordeling og avklaring av hvem som gjør hva i selve mottaksprosessen. Hvordan dette bør organiseres må tilpasses lokalt, men det «å ha flere strenger å spille på» ses som hensiktsmessig.

Vi ser det som naturlig at nå-fasen tar utgangspunkt i:

- Alle nyansatte skal møte sin leder, fadder og opplæringsansvarlig. Leder, fadder og opplæringsansvarlig skal ha avklart forventninger til hverandre på forhånd – hvem gjør hva?
- Det er en planlagt daglig struktur på de første to ukene
- Det gjennomføres et oppstartsmøte for å sikre at den nyansatte er enig i opplæringsplanen og hun gis mulighet til å komme med innspill («jeg vil veldig gjerne lære om»).
- Informasjon må komme i riktig rekkefølge, må være fordelt over tid og være mulig å gå tilbake i på senere tidspunkt.
- Kun det absolutt viktigste av informasjon gis første dag. Dette må defineres særskilt (for eksempel brannrutiner).
- Mot slutten av nå-fasen gjennomgås plan for post-fase. Utkast til plan for post-fase er gjort klar og leder avstemmer mot den nyansatte, fadder og opplæringsansvarlig.

Vi har utarbeidet et utkast til plan for de første to ukeneⁱⁱⁱ

For arbeidsgruppa er «et godt mottak» det beste utgangspunktet for et godt samarbeid mellom nyansatt, hennes leder og organisasjonen de begge jobber i. Det gode mottaket er gjerne personlig og vanskelig å lage en ferdig oppskrift på. Vi ønsker å løfte opp viktigheten av nettopp det personlige mottaket og at dette er noe man må jobbe med. Til inspirasjon har vi lagt ved et eksempel på hva vi mener var et godt mottak^{iv}.

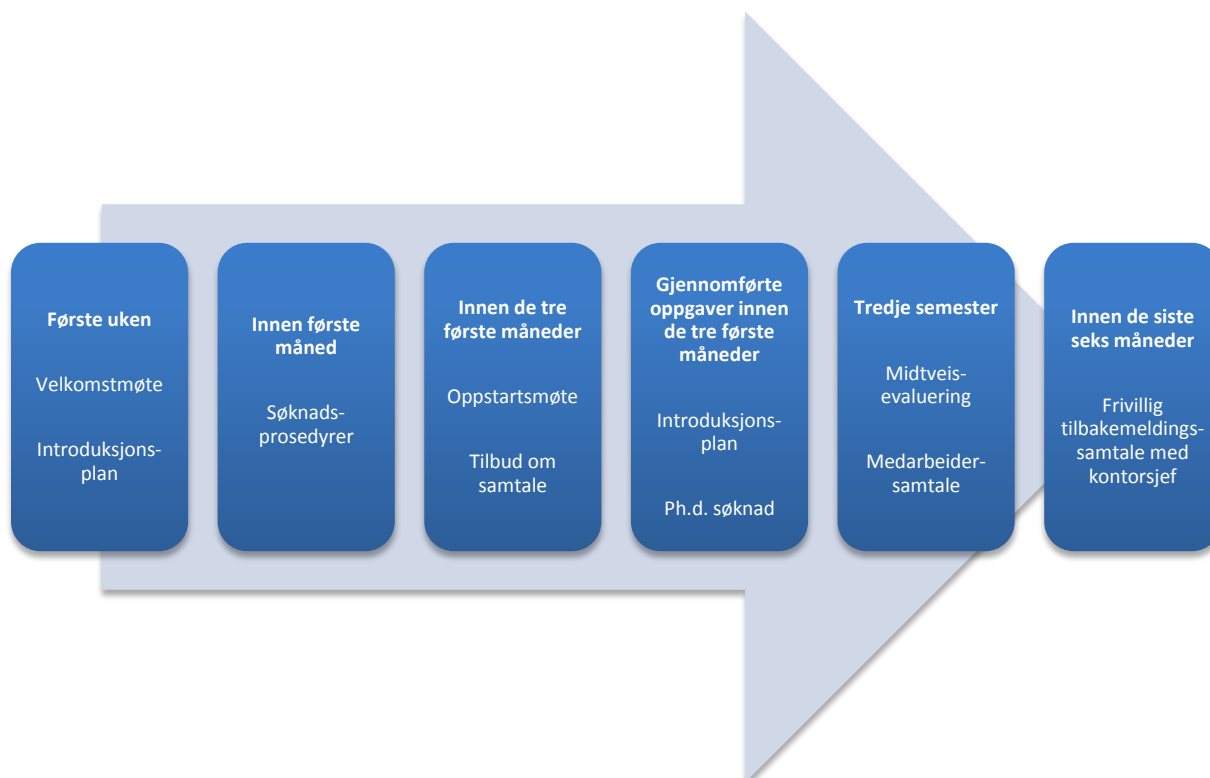
POST-FASE

Post-fasen starter etter to uker og tar utgangspunkt i en plan opp til 12 mnd. etter 0. Denne fasen beskriver **oppfølging** med de formelle samtaler som nyansatte har krav på/bør få tilbud om i tillegg til å ta for seg **opplæring** av den nyansatte.

Oppfølging av nyansatte

Alle nyansatte bør ha kontinuerlig oppfølging for å sikre at vi «kommer riktig i gang». Nyansatte skal ha klare oppfølgingspunkter med tydelige mål og forventningsavklaringer. I tillegg bør vi som organisasjon bli flinkere til å synliggjøre og anerkjenne at en nyansatt faktisk er i en opplæringsfase.

Å lage egne oppfølgings- og mottaksplaner for nytilsatte i enkelte kategorier kan være nyttig og er noe vi bør vurdere å utarbeide. Oppfølgings- og mottaksplaner må være mulig å tilpasse lokalt. Nedenfor ser du Institutt for samfunnsmedisin sin HR-plan for nye stipendiater som eksempel på en lokal oppfølgings- og mottaksplan.



Figur 1 - HR-plan for stipendiater ved Institutt for samfunnsmedisin

Arbeidsgruppa har tatt utgangspunkt i at alle ansatte skal ha (fra Statens personalhåndbok):

- Samtale med leder innen 2 mnd. etter oppstart
- Samtale med leder innen 5 mnd. etter oppstart
- Årlig medarbeidersamtale (etter 12 mnd.)

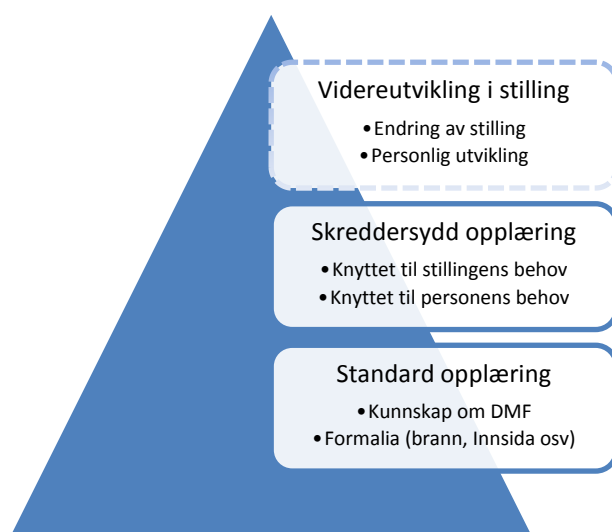
Leder skal gjøre en vurdering av prøvetid. Vi må avklare hvordan vi som organisasjon skal og bør håndtere dette. Det er arbeidsgruppas oppfatning at prøvetid er et verktøy som vi bør benytte oss av bedre enn det vi gjør i dag. For at prøvetid skal kunne benyttes som verktøy er god og systematisk oppfølging av nyansatte en forutsetning.

Opplæring

Alle nyansatte uavhengig av stillingskode, kompetanse og tidligere erfaring bør vurderes om skal gjennomgå opplæring. Behov for opplæring er individuelt. Av den grunn må også vurderingen være individuell. Vår vurdering er at organisasjonen bør ha et todelt opplæringsfokus:

1. Standard opplæring som er obligatorisk (for eksempel rutiner for brann og bruk av IT-systemer).
2. Tilpasset opplæring som kan skreddersys til hver enkelt ansatt^V. Dette vil kunne være ferdig definerte opplæringsprogrammer eller egne opplæringsprogrammer som kan bygges for å tilpasses et spesielt behov eller stilling.

I tillegg er det arbeidsgruppas ønske at dette opplæringssystemet kan tilpasses til eksisterende opplæringsprogram (for eksempel prosjektlederopplæring) og være en støtte i oppbyggingen og videreutviklingen av disse. Å benytte programmet for "videreutvikling i stilling" er også en mulighet.



Figur 2 Forslag til modell for opplæringssystem

Vi ønsker at opplæring innen et tema defineres innen et avgrenset område. Vi har kalt dette for **opplæringsblokker**. En opplæringsblokk er definert som et avgrenset tema som man setter seg inn i, og som kan benyttes til å spore opp igjen informasjon senere. Antallet opplæringsblokker er uvisst og vil måtte defineres, men felles for alle er at de:

- (1) Er definert og avgrenset.
- (2) Har tydelige læringsmål.
- (3) Tør å stille krav til hva du skal lære.
- (4) Gir en indikasjon på omfang.
- (5) Er innbydende, tilgjengelig og oppdatert.
- (6) Har avklart ansvarlig enhet for oppfølging og revisjon.

Innenfor en del opplæringsblokker vil det være naturlig å ha ulike kunnskapsnivå. Vi har valgt å ta utgangspunkt i tre kategorier:

- Kjennskap til
- Bruker
- Ekspert

I tillegg kan det være nyttig å etablere "røde tråder" gjennom alle opplæringsblokker. Disse må man i så fall ta aktivt stilling til. For eksempel: "Er det noe i denne opplæringsblokka som påvirker eller som blir påvirket av et integrert universitetssykehus?"

Et opplæringssystem må ha muligheten for lokale tilpasninger og må ikke komme i konflikt med allerede fungerende løsninger. Det er likevel ønskelig å få synliggjort en del av oppleggene som i dag finnes, både for å trekke lærdom av det som er bra og utnytte stordriftsfordeler der dette er mulig. Om et kurs i for eksempel laboratoriesikkerhet på ett institutt kan inkludere deltakere fra andre institutt, så bør dette legges til rette for.

Vi ønsker ikke at det skal utvikles et helt nytt opplæringssystem for alle på DMF. Vi skal i hovedsak benytte det som allerede er utviklet og videreutvikle opplæring innen områder der dette mangler. Veldig mye av informasjonen som trengs er allerede gitt (særlig på Innsida). Men informasjonen er ikke strukturert. I tillegg mangler en helhetlig tanke om hva som er viktigst, hvordan opplæring skal organiseres og hvor stort omfanget faktisk er. Å strukturere i opplæringsblokker vil gi mulighet til å se hele spekteret av opplæringen som trengs, og man kan planlegge et helt opplæringsløp for en nyansatt. Som nyansatt rekker du ikke å sette deg inn i alt de første to ukene og vår vurdering er at det er best å spre opplæring ut over hele post-fasen. Enkelte opplæringsblokker (for eksempel Helseforskningsloven) vil være av en sånn art at det er naturlig å stykke det opp i mange deler over lang tid (la det synke inn). Opplæring må følges opp over tid.

Vi ser for oss at opplæringsblokkene organiseres i en stor "**opplæringsbank**" og hvor leder eller opplæringsansvarlig "bestiller" et sett med opplæringsblokker (på samme måte som du putter varer i en handlekurv). Seksjoner, institutter og enheter kan få ansvar for et sett med opplæringsblokker og alle skal kunne "shoppe" seg i mellom. Tydelig ansvar er en forutsetning. Beskrivelse og illustrasjon av tanken rundt opplæringsbank og -blokker er utarbeidet^{vi}.

Opplæringsformen i hver enkelt opplæringsblokk vil variere ut fra hva som er mest hensiktsmessig. Det kan være tilstrekkelig med en nettside, eller vi kan utarbeide e-læringsmoduler, kurs osv. Det bør

være opp til ansvarlig for opplæringsblokk å definere hvordan innholdet best bør legges opp. Systemet skal ikke være papirbasert og vi bør vurdere hvilke deler som bør være obligatorisk.

Det bør utvikles ferdige definerte opplæringsprogram som inneholder et sett med opplæringsblokker. Eksempler på dette kan være:

- Standard opplæringspakke som alle skal igjennom. (brann, IT-system, bestillinger osv.)
- Hvordan være prosjektmedarbeider? (Helseforskningsloven, bestillinger, HMS osv.)
- Hva betyr det å være saksbehandler? (ePhorte, Forvaltningslov, nynorsk i staten osv.)
- Hva skal til for å være underviser ved DMF? (It's learning, timeplan, MCQ osv.)
- Software opplæring (Hvordan bruke de ulike Office-programmene best mulig?)

Arbeidsgruppa har drøftet muligheten for å benytte et slikt opplæringssystem også utenfor det faktiske mottaket. Vi ser ikke noen grunn til at et slikt system ikke kan benyttes i arbeidet med kompetanseheving, gjenoppfriskningskurs og som grunnlag for videreutvikling i stilling.

I gruppa har vi også sett på kontroll og konsekvens i opplæringssammenheng. Enkelte bedrifter og organisasjoner praktiserer tvungen opplæring (test av gjennomført opplæring) før tilgang kan gis. Arbeidsgruppa ønsker ikke å definere en ferdig løsning på dette, men ønsker å løfte opp diskusjonen om at kontroll må føre til oppfølging/konsekvens. Vi som organisasjon bør ha en formening om egne ansatte som velger å stå utenfor systemet og rutiner som er gitt. For eksempel: Er det greit ikke å følge med på epost eller informasjon på Innsida?

HVORDAN HOLDE PROGRAMMET LEVENDE

En viktig del av onboard-prosessen er å belyse og definere omfanget av fornyelse og muligheter for videreutvikling. Et mottaksprogram som ikke er i kontinuerlig utvikling vil ikke kunne tilpasse seg endringer fort nok, og vil bli et program på etterskudd i stedet for å være en premissleverandør for organisasjonen.

Vi må kunne gjøre endringer i programmet, ta inn nye ting, endre/revidere eksisterende elementer og ta ut utdatert informasjon fortløpende. Hvordan skal vi gjøre det?

System

For å holde et mottaksprogram oppdatert har vi valgt å ta utgangspunkt i et system som benyttes ved flere fakulteter allerede, og som har de tilpasningsmuligheter som trengs for å kunne gjøre raske endringer og lokale tilpasninger: Microsoft SharePoint.

Arbeidsgruppa har satt som forutsetning for et fungerende mottaksprogram at vi har ett system som er i stand til å håndtere mange oppgaver og kan knyttes opp mot allerede eksisterende verktøy som benyttes (Office, Lync, Outlook osv.). Systemet må være tilgjengelig for DMF og vi må ha tilgjengelige ressurser og kompetanse. Systemet er delvis i bruk ved fakultetet allerede og ved både ISM og INM benyttes systemet i det lokale mottaksapparatet.

Kvalitetssikring

Et mottakssystem forutsetter et sett med rutiner som er kjent både for de som har bestiller-, og de som har utførerroller. For at rutinene skal kunne utvikles og endres er det nødvendig med aktive tilbakemeldinger fra både bestiller og utfører, i tillegg til de tilbakemeldingene som brukerne (de nyansatte) selv gir. Arbeidsgruppen foreslår tilbakemeldinger på følgende to måter:

Avviksregistrering på rutiner

Alle rutiner som utarbeides i mottaksprogrammet må ha samme utforming, struktur og lagringspunkt. For å kunne revidere rutiner effektivt er det en forutsetning at både bestiller og utfører skal kunne gi tilbakemeldinger på

- hva som fungerer
- hva som ikke fungerer
- hva det hadde vært bra å få til (videreutvikling)

Ett tilbakemeldingspunkt vil skape et bedre beslutningsgrunnlag for endring og utvikling av systemet, og i neste omgang bekjentgjøring av endringer gjort. I tillegg er det viktig å sikre sporbarhet (versjonering) og at vi kan vurdere presedens på tvers av enhetene. Vi foreslår derfor at det åpnes for å kunne gi tilbakemeldinger og måle avvik på enkeltrutiner direkte i systemet. Dette kan gjøres i SharePoint.

Individuelle tilbakemeldinger fra brukerne

Den viktigste aktøren i et mottaksprogram er den nyansatte. Vi ønsker at tilbakemeldingene fra den nyansatte settes i system. Dette kan igjen benyttes i utvikling av mottaksprogrammet og som et støtteverktøy for leder for å sjekke at sin nyansatte har fått det mottaket hun skal ha (slik at videre planer kan legges deretter). Rent praktisk betyr dette at den nyansatte mot slutten av postfasen mottar en automatisk spørreundersøkelse hvor hun må svare på hva hun har vært gjennom, hva som gikk bra, hva hun har lært, og hva som burde vært gjort annerledes. Besvarelsen blir lagret som en bekreftelse på mottaket og videreformidlet leder. Undersøkelsen kan spesialtilpasses hver enkelt nyansatt og kan benyttes i for eksempel første medarbeidersamtale. I tillegg til at et slikt tilbakemeldingssystem vil være en støtte for leder, vil HR kunne samle informasjon og gi generelle tilbakemeldinger til enheter og ansvarlige for opplæringsblokker om «ståa» blant nyansatte på tvers av enhetsgrensene.

Kontinuerlig oppfølging

Mottaksprogrammet må ha synlige og avklarte beslutningslinjer med tydelig ansvar for oppfølging og hvem som gjør hva. For at programmet skal bli bra må det gjøres kontinuerlige endringer og forbedringer når behov synliggjøres. HR skal være eier av mottaksprogrammet og vil få anledning til å samle og kategorisere informasjon om mottak av nyansatte på tvers av institutt- og enhetsgrenser. Dette vil:

- sette i system ønsker fra organisasjonen
- gi et helhetlig DMF-mottaksprogram
- åpne opp for videreutvikling av opplæringsdelen av programmet inn i arbeidet med kompetanseutvikling av medarbeidere

- kunne styrke HR-seksjonen som strategisk partner

Arbeidsgruppa ser det som viktig at vi fokuserer på å lage et system som kontinuerlig følges opp. I tillegg til å holde programmet i live vil det legge til rette for et større handlingsrom enn det vi har i dag. Om vi som organisasjon bestemmer oss for at alle nyansatte skal ha kunnskap om eller få økt opplæring innen et visst område så skal vi være sikker på at vi har systemet og organisasjonen til å håndtere en slik beslutning.

AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE

Arbeidsgruppa har kontinuerlig vurdert ressursene som skal til for å lage et godt mottaksprogram for DMF. Et velfungerende og godt mottaksprogram koster og vil bety direkte kostnader både til utvikling av nye systemer, e-læringskurs og for eksempel introduksjonsfilmer. Dette er ikke den største kostnaden. Den største kostnaden vil være knyttet til tidsbruken ute i organisasjonen. Tidsbruk for den nyansatte, for ledere og de som skal koordinere, utvikle og vedlikeholde opplæring. For å få onboarding til, så er dette noe vi som organisasjon må prioritere. Det er arbeidsgruppas oppfatning at mange av disse kostnadene har vi allerede skjult i organisasjonen. Et godt mottakssystem vil bedre synliggjøre disse kostnadene og legge til rette for bedre å utnytte de samarbeidsmulighetene som finnes.

Arbeidsgruppa har laget et utkast til plan for veien videre (implementeringsplan^{vii}).

Informasjon om deltakere i arbeidsgruppa og prosessen som helhet ligger vedlagt^{viii}.

ⁱ Vedlegg 1: Formell oppstartsprosess

ⁱⁱ Vedlegg 2: Presentasjon av mottaksprosess INM i SharePoint

ⁱⁱⁱ Vedlegg 3: Plan for 0+14 dager

^{iv} Vedlegg 4: Det gode mottak

^v Vedlegg 5: Skreddersydd opplæring

^{vi} Vedlegg 6: Opplæringsbank

^{vii} Vedlegg 7: Implementeringsplan

^{viii} Vedlegg 8: Informasjon om prosessen

Saksframlegg

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
DMF - LOSAM	66/14	12.12.2014

Transaksjonsorientert HR og lønn ved NTNU

Forslag til vedtak:

LOSAM tar saken til orientering.

Bakgrunn:

NTNU ønsker til enhver tid å utnytte sine ressurser best mulig gjennom bl.a. å yte effektiv støtte til kjernevirksomheten, redusere unødvendig tidsforbruk, utvikle kompetanse og rutiner, og ha høyest mulig kvalitet på sin tjenesteyting. Det krever jevne vurderinger av oppgaver, arbeidsflyt og organisering.

Sentrale myndigheter er også opptatt av høy effektivitet i offentlig sektor og Kunnskapsdepartementet har i tildelingsbrevet for 2014 bedt virksomhetene ha fokus på effektivisering av egen drift, regelforenkling og gjennomføring av forenklingstiltak.

I begrepet transaksjonell HR og lønnsrelaterte prosesser inngår alt administrativt arbeid relatert til håndtering av ansatte fra de rekrutteres inn til en arbeidsgiver til de forlater arbeidsplassen gjennom enten å gå ut som pensjonister eller skifte jobb. Alle transaksjonelle oppgaver er administrasjon av arbeidsavtaler, lønn, reiseregninger, feriehåndtering, pensjon, lønn, permisjoner og lignende. HR-arbeid deles ofte inn i transaksjonell HR og strategisk HR som utgjør lederstøtte og rådgivning integrert del av bedriftens strategiarbeid. Det er blitt mer vanlig å organisere HR på denne måten med en spesialisering av HR-oppgaver innenfor disse to hovedretninger. Spesialisering innen det transaksjonelle er ofte koblet til strømlinjeforming gjennom storskaladrift, med å samle ressursene, øke kompetansen innenfor begrensede områder og sikre god kvalitet på service overfor brukerne (de ansatte). Flere virksomheter i det offentlige (jf UiO og Sykehuspartner) gjør et arbeid med å standardisere og effektivisere HR i felles serviceenheter (HR shared services) og resultatene deres viser at slikt omleggingsarbeid gir økt kvalitet i oppgavene, effektivitet i utførelsen og et handlingsrom for å kunne utvikle og utøve strategisk HR.

Personalsjefen oppnevnte en arbeidsgruppe i april 2014 som fikk i mandat å kartlegge HR-transaksjonelle aktiviteter og relaterte lønnsprosesser ved NTNU.

Vedlegg:

- 1 Transaksjonell HR og lønn - Notat fra arbeidsgruppen til personalsjef ved NTNU
- 2 Rapport organisering av HR-transaksjonelle og lønnsrelaterte oppgaver

Notat

Til: Ida Munkeby og Frank Arntsen

Kopi til:

Fra: Arne Hestnes

Hvordan skal NTNU jobbe bedre med transaksjonelle oppgaver på HR og lønn?

NTNU skal utvikle HR- og lønnsfunksjonen slik at tradisjonelle personaladministrative- og transaksjonstunge tjenester blir enda mer profesjonelle og effektive, for de som bruker og utfører dem.

HR-lederne ved NTNU har bedt om en kartlegging hvordan prosessene knyttet til transaksjonsorientert HR og lønn fungerer i dag, som et grunnlag til å foreslå mulige forbedringer i samsvar med ovennevnte krav. Arbeidsgruppen ble bedt om å foreslå tiltak og endringer i forhold til forbedringer innen kvalitet og service på de transaksjonelle HR-aktivitetene og relaterte lønnsprosesser. Arbeidsgruppen har kartlagt følgende HR-aktiviteter og lønnsrelaterte prosesser: ferie, variabel lønn: timelønn og honorar, arbeidsavtaler og reiseregninger.

I begrepet *transaksjonell HR og lønnsrelaterte prosesser* inngår alt administrativt arbeid relatert til håndtering av ansatte fra de rekrutteres inn til en arbeidsgiver til de forlater arbeidsplassen gjennom enten å gå ut som pensjonister eller skifte jobb. Alle transaksjonelle oppgaver er administrasjon av arbeidsavtaler, lønn, reiseregninger, feriehåndtering, pensjon, permisjoner og lignende. HR-arbeid deles ofte inn i transaksjonell HR og strategisk HR som utgjør lederstøtte og rådgivning integrert del av institusjonens strategiarbeid. Spesialisering innen det transaksjonelle er ofte koblet til strømlinjeforming gjennom storskaladrift, med å samle ressursene, øke kompetansen innenfor begrensede områder og sikre god kvalitet på service overfor brukerne (de ansatte).

HR-sjefforum har som referansegruppe for arbeidsgruppen behandlet rapport om HR-transaksjonelle aktiviteter og lønnsrelaterte prosesser, på to møter 11.09.14 og 26.09.14. HR-sjefforum tilsluttet seg rapporten, både resultat og de konkrete tiltakene i rapporten:

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@adm.ntnu.no	Høgskoleringen 1	+47 73 59 50 00	Seniorrådgiver Gry Jordet Kibsgaard
	http://www.ntnu.no		Telefaks +47 73 59 80 99	Tlf: +47 93412372

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

HR-sjefene anerkjenner beskrivelsene av dagens situasjon:

- Kvaliteten på tjenestene er ujevn fra fakultet til fakultet.
- Kostnadsnivået på tjenestene (antall transaksjoner pr. fakultet pr. årsverk) er sterkt varierende. En omstrukturering inn i ett senter vil innebære en kostnadsreduksjon på 4,7 mill.
- Mange personer er involvert i arbeidet, fordelt på små årsverksandeler. Spesialisering innen flere av arbeidsområdene er derfor en utfordring. En omstrukturering inn i et senter vil innebære en fristilling av 7,7 årsverk
- Oppgavene er ikke organisert under en entydig fagadministrativ linje, en utfordring i forhold til kvalitetsoppfølging og opplæring.
- Liten grad av brukerorientering i forhold til bruk av tjenestesystemer.

HR-sjefene stiller seg bak rapportens tiltak:

- En felles forvaltningsorganisasjon med fagadministrativt ansvar for de HR-transaksjonelle og lønnsrelaterte tjenestene
- Fokus på brukeren av tjenestene: Økt service, tilrettelegging og styrking av omdømme internt og eksternt (ansatte og oppdragsgivere)
- Standardisering, profesjonalisering og effektivisering av tjenester
- Systemutvikling: på sikt en helektronisk prosess

HR-sjefene erkjenner at rapporten ikke har berørt en del kritiske punkter i forbindelse med en eventuell omstrukturering av de transaksjonelle tjenestene innen HR og lønn. En forbedring av kvalitet og effektivitet gjennom en reorganisering av tjenestene og endring i oppgavefordeling vil innebære store endringer for de som i dag jobber med HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser. En etablering av en fellesfunksjon for disse tjenestene vil innebære en geografisk distanse fra brukerne, noe som gjør at enkelte kan oppleve dette som lavere servicegrad enn hva de i dag får. En omorganisering av tjenestene har en kostnadsside som gjør at en får en intern redistribuering av midlene gjennom stillingsandeler. Rapporten viser til mulige arbeidsområder som kan være aktuelle å legge inn under en felles forvaltningsorganisasjon: lønn, arbeidsavtaler, ferie, reiseregninger, pensjon, samt variabel lønn i form av honorar og timelønn. Det har ikke vært diskutert om rekruttering kan inngå eller hvorvidt det er andre HR-relaterte oppgaver som også kan inngå i dette.

Rapporten har også vært diskutert i Personalavdelingen i faggruppen for rekruttering og forvaltning som stiller seg bak rapportens konklusjoner og forslag til tiltak. Faggruppen fremhever viktigheten av medvirkning og involvering i en eventuelt videre prosess. I tillegg fremhever faggruppa at det er viktig å møte behovet for spesialistkompetanse gjennom ny rekruttering.

Mulighetene for å legge de ulike transaksjonelle HR-aktiviteter og lønnsrelaterte prosesser kan legges til henholdsvis en felles tjeneste for lønn og en felles tjeneste for HR. Dette har en vurdert i HR-sjefgruppa, men har ikke funnet det som en god farbar vei. Prinsipper som enhetlig faglig

ledelse, effektiv tjenestedrift, kompetanse og større stillingsandeler innen feltet er viktig for å sikre at tjenestene blir brukerorienterte og henger bedre sammen som et tjenesteorientert felt.

HR-sjefene anbefaler at det jobbes videre ut fra følgende prinsipper:

- Heve ambisjonsnivået for HR-funksjonen ved NTNU.
- Sikre en virksomhetsnær HR: Viktig med god lederstøtte på instituttnivå, det må være en annen type støtte enn den transaksjonelle. Instituttene må styrkes med verdiskapende tjenester som arbeidsmiljøutvikling, rekruttering, integrasjon av nye medarbeidere (internasjonalisering) og HR-strategiske oppgaver.
- Etablering av en enhetlig fagadministrativ tjeneste (*shared service center*) som innbefatter både HR-transaksjonelle aktiviteter og lønnsrelaterte prosesser. Viktig med samlokalisering, faghomogent fellesskap er viktig for spesialisering og standardisering.
- Sentralisering av oppgaver skal bidra til høyere servicenivå, og må ivareta en fleksibilitet i forhold til den uensartede strukturen vi har på grunnivå.
- Tenke stort, men begynne i det små: starte opp med de lavhengende fruktene: rettighetspermisjoner.
- Involvering og medvirkning er viktig i det videre arbeidet.
- Det må arbeides videre med konkretisering av tiltakene i form av **etablering av et prosjekt** med relativ kort tidshorisont.

Etablering av prosjekt for utarbeidelse av beslutningsgrunnlag for eventuell etablering av felles senter for HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser

Konkretisere muligheter for å organisere HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser i ett felles senter.

Viktige premisser er:

- Kostnadseffektiv og profesjonell administrasjon med brukerfokus
- Samlokalisering av tjenestene

Viktige vurderinger er:

- Hva er god kvalitet på tjenesten?
- Hvor kompleks er tjenesten og hvor tilgjengelig er kompetansen som trengs for å utøve den?
- Hvor stort er volumet på denne type tjeneste?
- Hva er det strategiske behovet for endring sett opp mot dagens situasjon?

Prosjektet skal levere et beslutningsgrunnlag med følgende forhold ivaretatt:

- Kartlegge brukerbehov: gjennomføre interessentanalyse i forhold til vitenskapelige (reiser, ferie, pensjon) og korttidsansatte: timelønn, honorar, arbeidsavtaler
- Vurdere hvilke systemtilpasninger evt. nye system en trenger
- Avklare områder for standardiseringer
- Utvikling av HR-funksjonen på fakultetene/instituttene
- Konkretisering av servicenivå og leveranseansvar overfor fakultetene. Skissere strukturer som ivaretar for behovet for fleksibilitet i forhold til fakultetenes/instituttenes uensartede behov.
- Foreslå mulige organisatoriske tilpasning/tilhørighet av et felles senter

Prosjektleder: Prosjektleder anbefales engasjert i en periode på 3-4 mnd.

Tidsplan: De ulike fasene i ulike prosjekt? Ulike folk involvert i de forskjellige fasene?

Fase 1: prosjekteringsfase: 2-3 mnd. leveranse: beslutningsgrunnlag for hvilken modell av felles forvaltningsorganisasjon en kan gjennomføre. Vurdering fra prosjekteier om en ønsker å legge om organisering av oppgavene, og i tilfelle hvordan.

Fase 2 og 3 er ikke aktuelt før etter prosjektets leveranse i fase 1. En må så vurdere hva en ønsker å gå videre med. Videre prosess fase 2 og fase 3 kan også etableres som prosjekt

Fase 2: Forberedelsesfase: 3 mnd: leveranse: konkretisering av modell for organisering av tjenestene, plan for endringsprosess, bemanningsplan

Fase 3: igangsetting omstillingsprosess 3 mnd.

Ny organisasjon iverksettes 01.08.2015

Kartlegging og organisering av transaksjonsorientert HR og lønn ved NTNU

Rapport fra arbeidsgruppe



September 2014

Kartlegging og organisering av transaksjonsorientert HR og lønn ved NTNU

Innhold

Bakgrunn	3
Oppsummering av rapportens hovedelementer og arbeidsgruppens forslag til tiltak	4
Arbeidsgruppens sammensetning og mandat	5
Kartlegging av transaksjonsorientert HR og lønn	6
Lønn	7
Fast lønn	8
Variabel lønn	8
Arbeidsavtaler og oppdragsavtaler	10
Reiseregninger	11
Pensjon	13
Oppgjør forskningstermin	13
Ferie	14
Permisjoner	15
Oppsummering kartlegging	16
Prossesser og arbeidsrutiner som kan forenkles, effektiviseres og kvalitetsforbedres	17
Oppsummering av muligheter for forenkling, effektivisering og kvalitetsforbedring	19
Forslag til tiltak for forbedringer av transaksjonelle HR-aktiviteter og relaterte lønnsprosesser	19
Entydig organisering av tjenestene: en felles HR/lønnstjeneste	20
Kostnadsvurderinger av eventuelle endringer av organisering	21
Kostnadsvurdering av nå-situasjonen	22
Anslag av kostnader ved etablering av en felles forvaltningsorganisasjon	24
Forslag til inndekning av kostnader ved evt. endringer	26

Bakgrunn

NTNU ønsker til enhver tid å utnytte sine ressurser best mulig gjennom bl.a. å yte effektiv støtte til kjernevirksomheten, redusere unødvendig tidsforbruk, utvikle kompetanse og rutiner, og ha høyest mulig kvalitet på sin tjenesteyting. Det krever jevne vurderinger av oppgaver, arbeidsflyt og organisering. Sentrale myndigheter er også opptatt av høy effektivitet i offentlig sektor og Kunnskapsdepartementet har i tildelingsbrevet for 2014 bedt virksomhetene ha fokus på effektivisering av egen drift, regelforenkling og gjennomføring av forenklingstiltak.

Fra HR-lederne ved NTNU er det framlagt forslag om å kartlegge hvordan prosessene knyttet til transaksjonsorientert HR og lønn fungerer i dag, som et grunnlag til å foreslå mulige forbedringer i samsvar med ovennevnte krav. HR-lederne og leder for lønnstjenesten har i den anledning vært på en studietur til Oslo og Drammen og besøkt henholdsvis Universitetet i Oslo for å lære mer om deres arbeid med standardiseringstiltak og omorganisering av HR-transaksjonelle tjenester. I Drammen besøkte HR-lederne Sykehuspartner som har organisert alle HR-transaksjonelle tjenester og relaterte lønnsprosesser i ett felles foretak som yter disse tjenestene for 11 sykehus i Østlandsområdet.

I begrepet *transaksjonell HR og lønnsrelaterte prosesser* inngår alt administrativt arbeid relatert til håndtering av ansatte fra de rekrutteres inn til en arbeidsgiver til de forlater arbeidsplassen gjennom enten å gå ut som pensjonister eller skifte jobb. Alle transaksjonelle oppgaver er administrasjon av arbeidsavtaler, lønn, reiseregninger, feriehåndtering, pensjon, lønn, permisjoner og lignende. HR-arbeid deles ofte inn i transaksjonell HR og strategisk HR som utgjør lederstøtte og rådgivning integrert del av bedriftens strategiarbeid. Det er blitt mer vanlig å organisere HR på denne måten med en spesialisering av HR-oppgaver innenfor disse to hovedretninger. Spesialisering innen det transaksjonelle er ofte koblet til strømlinjeforming gjennom storskaladrift, med å samle ressursene, øke kompetansen innenfor begrensede områder og sikre god kvalitet på service overfor brukerne (de ansatte). Flere virksomheter i det offentlige (jf UiO og Sykehuspartner) gjør et arbeid med å standardisere og effektivisere HR i felles serviceenheter (*HR shared services*) og resultatene deres viser at slikt omleggingsarbeid gir økt kvalitet i oppgavene, effektivitet i utførelsen og et handlingsrom for å kunne utvikle og utøve strategisk HR.

Personalsjefen oppnevnte en arbeidsgruppe i april 2014 som fikk i mandat å kartlegge HR-transaksjonelle aktiviteter og relaterte lønnsprosesser ved NTNU.

Oppsummering av rapportens hovedelementer og arbeidsgruppens forslag til tiltak

Arbeidsgruppens kartlegging viser at fakultetenes organisering av HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser har mange ulike modeller, hvor to ulike modeller fremstår som mest fremtredende: 1) Arbeidsoppgavene er fordelt ut på instituttene i en 2-nivåmodell hvor en sak starter på institutt og ferdigbehandles videre på fakultet. 2) Arbeidsoppgavene er fordelt ut på instituttene ut fra historiske årsaker hvor kompetansen sitter og en har områdeinndelt oppgavene, slik at f.eks alle timelønnsutbetalinger behandles på fakultet og honorar behandles på institutt.

Fakultetenes organisering er veldig ulike innenfor de samme arbeidsfeltene: eks variabel lønn i form av timelønn og honorar, samt reiseregninger. Hvordan det enkelte fakultet praktiserer arbeid med ferie er også varierende.

Kvalitet på tjenestene er ujevn fra fakultet til fakultet. Omfanget på antall transaksjoner pr. fakultet ut fra de ressurser de har avsatt til å jobbe med disse arbeidsoppgavene er også sterkt varierende. Tendensen er at det er mange personer involvert i arbeidet, men fordelt på små årsverksandeler, en utfordring med tanke på større krav om spesialisering innen flere av arbeidsområdene. Kompetansen er ujevn og mange av de som i dag jobber med disse arbeidsoppgavene har ikke en entydig fagadministrativ linje de forholder seg til i forhold til kvalitetsoppfølging og opplæring.

Brukerne av de HR-transaksjonelle og lønnsrelaterte tjenestene er hensynstatt i varierende grad, organiseringen av tjenestene er primært tilrettelagt for saksbehandlere slik at skjema og avtaler er utformet for et teknokrati og ikke brukerne (ansatte, timelønnansatte og oppdragsgivere) selv.

Arbeidsgruppen foreslår som tiltak:

- En felles forvaltningsorganisasjon med fagadministrativt ansvar for de HR-transaksjonelle og lønnsrelaterte tjenestene
- Fokus på brukeren av tjenestene: Økt service, tilrettelegging og styrking av omdømme internt og eksternt (ansatte og oppdragsgivere)
- Standardisering, profesjonalisering og effektivisering av tjenester
- Systemutvikling: på sikt en helelektronisk prosess

Arbeidsgruppens sammensetning og mandat

Arbeidsgruppen har hatt følgende mandat og sammensetning:

Arbeidsgruppens sammensetning:

- Cathrine Grønvik, IME (leder)
- Tone Aune, SVT
- Ingrid Eide, Økonomiavdelingen
- Mona Brattbakk Lund, Personalavdelingen
- Albert Verhagen, DMF
- Gry Jordet Kibsgaard, Personalavdelingen (sekretær)

Gruppen har selv hatt anledning til å vurdere om gruppen skulle suppleres med mer ekspertise. Arbeidet med kartlegging av organiseringen har skjedd i samarbeid med alle HR-lederne ved fakultetene og Vitenskapsmuseet.

Arbeidsgruppens mandat:

- Utarbeide en oversikt av organiseringen av transaksjonelle HR-aktiviteter og lønnsprosesser ved NTNU i dag.
- Identifisere prosesser og arbeidsrutiner som kan forenkles og effektiviseres.
- Foreslå tiltak og endringer i forhold til forbedringer innen kvalitet og service på de transaksjonelle HR-aktivitetene og relaterte lønnsprosesser.

I forhold til gruppens mandat om å identifisere arbeidsrutiner som kan forenkles og effektiviseres ønsket arbeidsgruppen en presisering for å få frem at et slikt identifiseringsarbeid også innebærer å avdekke kvalitetsmessige ulikheter i arbeidet med HR-transaksjonelle oppgaver og relaterte lønnsprosesser. Faglig kvalitet i transaksjonelle aktiviteter er viktig og nyttig i forhold til hvor det faglige ansvaret skal ligge for den enkelte oppgave. Arbeidsgruppen brakte kvalitetsperspektivet inn i kartleggingen og identifiseringen av aktuelle prosesser og arbeidsrutiner. Arbeidsgruppens forståelse av mandatet i forhold til omfang og detaljeringsnivå er at dette er en kartlegging som skal avdekke en nå-situasjon og samtidig vurdere mulighetene for forenklinger og effektivisering av prosesser og arbeidsrutiner. Arbeidsgruppen har derfor ikke gått detaljert inn i hver enkelt arbeidsprosess og identifisert alle enkeltoperasjoner og alle arbeidsrutiner i detalj, men behandlet dette på et overordnet nivå slik at en får et utgangspunkt for å kunne vurdere videre vei. Til sammenligning brukte UiOs plangruppe for IHR bilagslønn 8 måneder på å utarbeide standardiseringsforslag for bilagslønnprosessen. Denne plangruppen hadde et klart og tydelig mandat på at bilagslønnprosessen skulle omorganiseres for å kunne sikre tilstrekkelig kvalitet og samtidig redusere ressursbruken på området bilagslønn. Arbeidsgruppen ved NTNU oppfatter ikke mandatet sitt til å ligge på dette nivået og har dermed lagt nivået på kartleggingen på et overordnet nivå hvor en kartlegger nå-situasjon, identifiserer mulige forbedringsområder og ser på mulige tiltak.

Arbeidsgruppen har løpende rapportert til personalsjefen som igjen har rapportert til Organisasjonsdirektør, Økonomi- og eiendomsdirektør og Økonomisjef. HR-sjefforum har fungert som referansegruppe. Personalsjefen har orientert de tillitsvalgte og sørget for god medvirkning/medbestemmelse. Arbeidsgruppen har hatt 4 møter¹, gjennomført som workshops og har mellom møtene hatt kontakt på e-post og telefon som et ledd i kartleggingen. HR-sjefforum har vært involvert som referansegruppe på møte i april og september.

Som et ledd i arbeidsgruppens arbeid har Personalavdelingen fått følgende leveranseoppdrag:

Personalavdelingen skal:

- Anslå kostnader tilknyttet til transaksjonelle HR- og lønnsprosesser ved NTNU i dag
- Anslå kostnader tilknyttet transaksjonelle HR- og lønnsprosesser ved eventuelle endringer
- Foreslå inndekning av kostnader ved evt. endringer

Arbeidet med kostnadsanslag er gjennomført med støtte fra Seksjon for Systemforvaltning og Lønnsseksjonen, i tillegg til innspill fra HR-lederne i forhold til ressurskartlegging.

Kartlegging av transaksjonsorientert HR og lønn

Kartleggingen av transaksjonsorienterte HR-aktiviteter og relaterte lønnsprosesser besto i både å identifisere hvilke oppgaver som inngår i disse aktivitetene, samt i en grov kategorisering av hvordan disse oppgavene er organisert ved NTNU i dag. Kartleggingen er gjennomført i samarbeid med HR-lederne ved fakultetene og deres beskrivelser av organiseringen av de HR-transaksjonelle arbeidsoppgavene og relaterte lønnsprosesser.

Følgende aktiviteter er identifisert og kartlagt i forhold til organisering av arbeidsoppgavene:

- Lønn
 - Fast
 - Variabel
- Arbeidsavtaler
- Reiseregninger
- Pensjon
- Oppgjør forskningstermin
- Ferie
- Permisjoner

Alle fakultet ved HR-lederne har gitt innspill på hvordan dette arbeidet er organisert på egen enhet, i forhold til faglig linje, kvalitet på leveransene, og hvilke utfordringer de eventuelt ser med dagens organisering. Kartlegginga viser at fakultetene har organisert mange av de transaksjonelle HR-oppgavene og lønnsrelaterte prosesser på to ulike måter:

1. En 2-nivåbehandling som innebærer at instituttene gjør deler av saksbehandlingen og den endelige behandlingen samt kontrollen ligger på fakultetet. 2-

¹ 28.05.14, 11.06.14, 25.06.14, 01.09.14

nivåbehandlingen innebærer at fakultetet blir det fagadministrative leddet som kvalitetssikrer leveransene fra institutt.

2. Forvaltningsansvaret er oppgaveinndelt mellom institutt og fakultetsadministrasjon. Dette innebærer at forvaltningsansvaret for enkelte oppgaver ligger på instituttnivå hvor instituttene behandler sine oppgaver helhetlig selv. På de fakultetene hvor det er en arbeidsfordeling med instituttene som eget forvaltningsnivå for enkelte oppgaver, er fakultetsadministrasjonen også et eget forvaltningsnivå, men da på lik linje med instituttene og ikke et forvaltningsnivå over instituttene i den enkelte oppgave. Oppgaveinndelt organisering innebærer liten eller ingen koordinering i fagadministrativ linje fra fakultetet og lav eller ingen grad av kvalitetskontroll på de transaksjonelle HR- og lønnsrelaterte oppgavene.

Det er en blanding av disse modellene på alle fakultet, hvor noen oppgaver er 2-nivå inndelt og andre hvor forvaltningsnivået på de transaksjonelle HR- og lønnsrelaterte oppgavene er oppgaveinndelt. HF og AB har i stor grad organisert HR-oppgavene i en 2-nivåbehandling, mens IME og NT i stor grad har organisert de transaksjonelle HR- og lønnsrelaterte oppgavene i et oppgaveinndelt forvaltningsansvar.

Lønn

Transaksjonelle HR-aktiviteter er i stor grad knyttet til lønnsprosesser og en har derfor identifisert lønn som et eget arbeidsfelt inndelt i 2 ulike områder da disse 2 arbeidsområdene har ulik organisering.

HR-aktivitet	Lønn			
Spesifikt	Variabel		Fast	
Hvor	Fakultet	Institutt	Fakultet	Institutt
DMF	x		x	
SVT	x		x	
IVT	x	x***	x	
IME	x	x	x	
AB	x		x	
VM	x		x	
HF	x**		x	
NT	x	x	x	x

** Anmodning fra institutt, forvaltning er på fakultetsnivå.

*** De store enhetene (instituttene) gjør dette selv (eller små inst. får hjelp fra et større institutt). Her er fakultet og institutt egne forvaltningsnivå i den enkelte oppgave.

Fast lønn

Transaksjonelle aktiviteter knyttet til fast lønn håndteres i stor grad av fakultetene på fakultetsnivå og er hovedsaklig håndtert av ansatte som også jobber med andre HR-relaterte oppgaver (f.eks rekruttering). Regelverket knyttet til fastlønn er enklere enn på variabel lønn. DMF har fastlønnsoppgaver lagt til personalforvaltning som en spesialisering på fakultetsnivå. Alle fakultetene rapporterte inn at arbeidet med fast lønn er godt organisert og i stor grad ligger til ansatte i HR-linja på fakultetene. Lønnsseksjonen i Fellesadministrasjonen mottar alle typer fastlønnsoppdrag fra fakultetene og kontrollerer, kvalitetssikrer og utbetaler alle lønnsoppdragene.

Variabel lønn

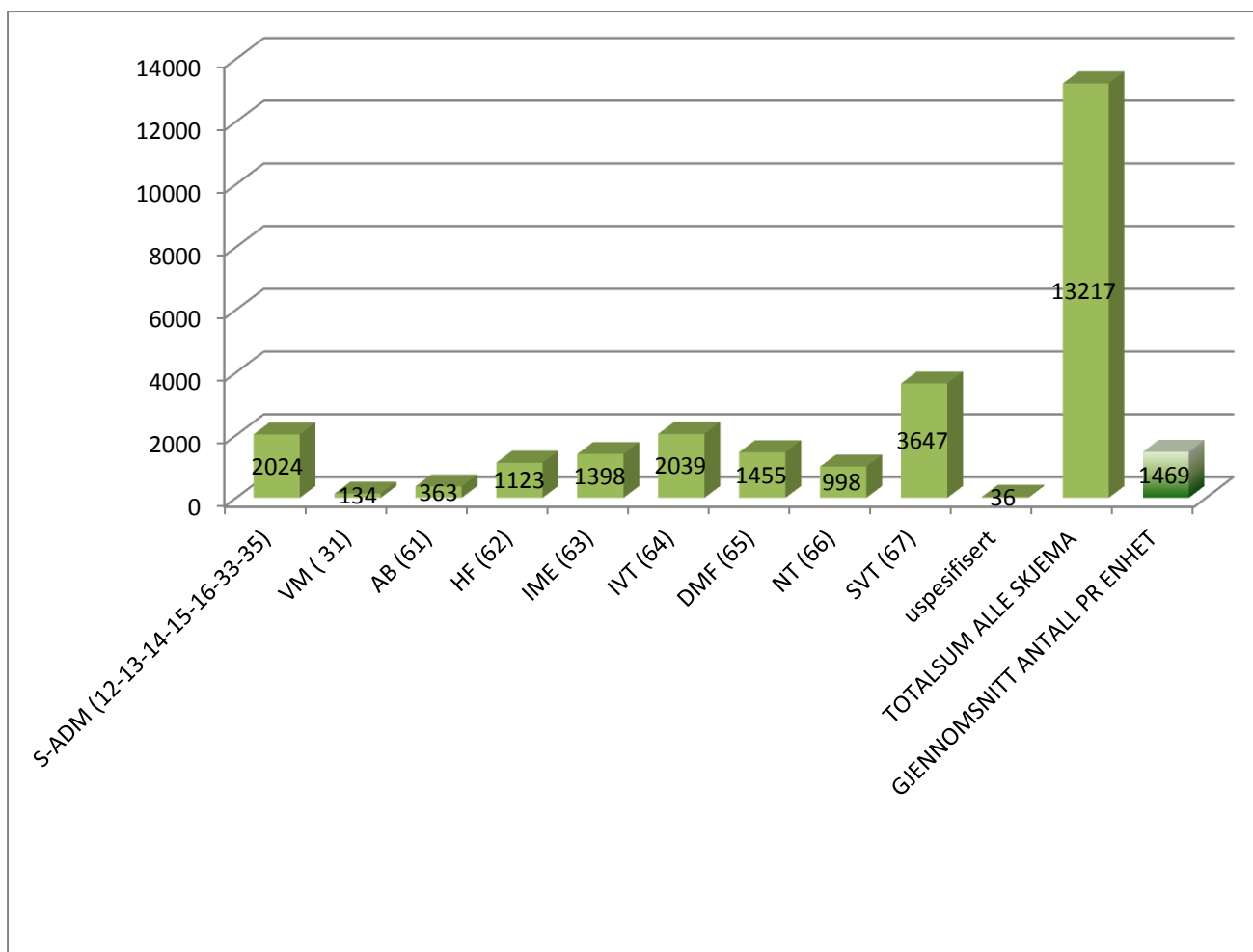
Transaksjonelle aktiviteter knyttet til variabel lønn håndteres ulikt på fakultetene hvor noen fakultet har ansatte ved instituttene som håndterer dette (IVT², IME og NT). Variabel lønn ligger også i ulike faglige linjer ved fakultetene, f.eks ved SVT og DMF som har sentralisert denne arbeidsoppgaven til fakultetsnivå, ligger variabel lønn henholdsvis i HR-linja på SVT og økonomilinja ved DMF. For de fakultetene som har desentralisert håndtering av variabel lønn er det også stor variasjon hvilke ansatte som håndterer dette, hvor noen har arbeidsoppgaven som en del av en personalkonsulentstilling, andre har det som arbeidsoppgave knyttet til en økonomikonsulentstilling. Felles for mange av de som håndterer variabel lønn på instituttnivå er at dette er en arbeidsoppgave blant mange andre oppgaver, og tilgang på adekvat opplæring er ujevnt fordelt ettersom det ikke er etablert tydelige faglige linjer for denne arbeidsoppgaven.

Arbeid med variabel lønn innebærer i større grad en håndtering av mange ulike regelverk og ofte vanskeligere regelverk da det er knyttet til skatt, tariffavtaler, timelister og gjerne også ofte oppgjør relatert til oppdrag med utenlandske oppdragsgivere involvert. Arbeidsprosessene knyttet til variabel lønn er flere og mer komplekse enn de som er knyttet til fast lønn. HR-lederne ved fakultetene har meldt inn at det er store forskjeller i kvalitet på leveranse når oppgavene knyttet til variabel lønn går gjennom flere ledd (inst-fak-fellesadm). Uklarhet i de faglige linjene gir variasjon i forhold til oppfølging av kvalitet knyttet til variabel lønn og gir dermed store forskjeller i kvalitet på leveransene. Dette gir spesielt utslag i lønnsutbetalinger til utenlandske ansatte eller oppdragstakere, hvor en på grunn av ujevn kvalitet på de inngåtte avtalene, eller mangel på avtaler, medfører mye etterarbeid for å få inn korrekte opplysninger, noe som gir sendrektighet i utbetaling til ansatt eller oppdragstaker. Dette er uheldig i forhold til vårt omdømme internt og eksternt.

En kvantifisering av omfanget på utbetaling av variabel lønn kan beskrives i de to kategoriene honorar og timelønn. Dette er transaksjonelle oppgaver som kan måles og som beskriver omfanget på mengden oppgaver på de ulike fakultetene, Vitenskapsmuseet og Fellesadministrasjonen (S-adm).

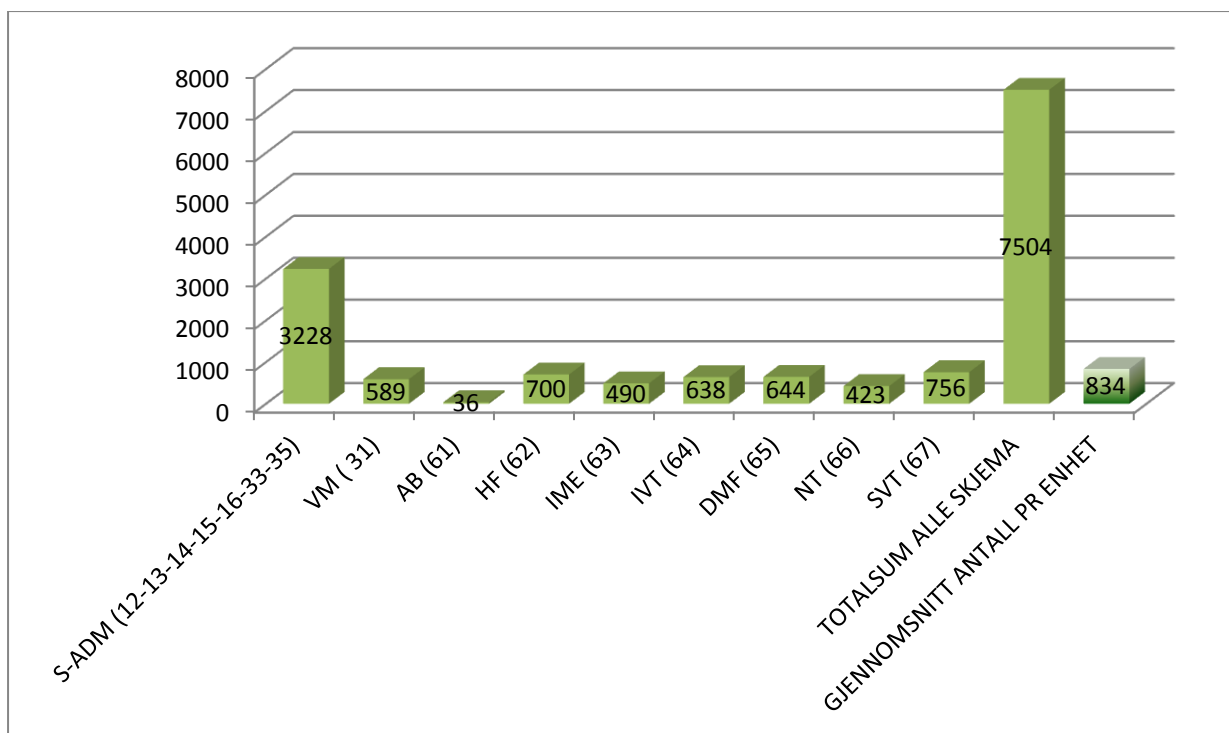
NTNU produserte 13217 honorarskjema i 2013 og fordelingen av utbetaling av honorar viser store forskjeller ved enhetene.

² IVT har organisert dette slik at de store enhetene håndterer variabel lønn selv i tillegg til å yte tjenester for de mindre instituttene



Tabell 1. Omfang skjema honorar NTNU2013.

Timelønn har også et betydelig omfang av transaksjoner (skjema) ved NTNU, og som tabellen under viser er det også her store variasjoner mellom enhetene i forhold til omfanget.



Tabell 2. Omfang skjema timelønn ved NTNU 2013.

Arbeidsavtaler og oppdragsavtaler

Arbeidet med utferdigelse av arbeidsavtaler for timeansatte og oppdragsavtaler for oppdragstakere er nært knyttet til arbeidsoppgavene innen variabel lønn. Dette arbeidet bygger på tariffavtale og lov og regelverk (tjenestemannsloven og arbeidsmiljøloven). Transaksjonelle aktiviteter knyttet til arbeidsavtaler for timeansatte håndteres noe ulikt av fakultetene hvor SVT³, IME og NT utarbeider arbeidsavtaler for timeansatte på instituttene. En ser i dag varierende kvalitet i leveransene knyttet til disse oppgavene og da spesielt i forhold til at flere timeansatte får utbetalt lønn, kompensasjon og reiseregninger uten adekvat arbeidsavtale. Dette gjelder også utbetalinger til oppdragstakere.

Det er uheldig at utbetalinger av timelønn og honorar gjennomføres på flere steder av lønnsmedarbeidere (variabel lønn) uten å være en direkte følge av en egen HR-tilsettingsprosess med utarbeidelse av arbeidsavtale. Arbeidsavtalene skal sørge for en riktig tariffmessig godtgjøring og er viktig i forhold til tjenestemessige rettigheter. Oppdragstakere er ikke ansatte og har andre rettigheter enn de som er ansatt. Dette er et ansvar som ligger under HR og det er uheldig at det ofte blir et bi-produkt av en utbetalingsprosess, og ikke en egen prosess som skal ligge i forkant av en eventuell lønnsutbetaling.

Personalavdelingen og lønnsseksjonen arbeider i dag med å utarbeide en oppdragsveileder for vurdering av hvem som er timeansatt og hvem som er oppdragstaker. Dette vil kunne avhjelpe situasjonen på sikt i forhold til variasjon på kvalitet. På sikt forventer en at det pågående IAM-

³ Ved SVT utferdiges arbeidsavtaler for timeansatte på instituttene hvis det er i henhold til hjemmel i Arbeidsmiljøloven (med unntak av de som har pensjonistavlønning). Alle arbeidsavtaler med hjemmel i Tjenestemannsloven utarbeides på fakultetsnivå.

prosjektet med tilgangsstyring vil avhjelpe arbeidet med adekvate avtaler da utbetaling av lønn og tilgangsstyring ikke vil kunne skje med mindre det foreligger en avtale. Dette vil også føre til et forventet merarbeid i HR-linjen.

HR-aktivitet	Arbeidsavtaler timeansatte	
Hvor	Fakultet	Institutt
DMF	X	
SVT	X*	X*
IVT		X
IME	X	X
AB	X	
VM	X	
HF	X**	
NT		X

* Alle arbeidsavtaler som har hjemmel i tjml.loven skrives på fakultet, men avtaler som har hjemmel i aml. (med unntak av de som har pensjonistavlønning)skrives ute på instituttene (fakultetet mottar kopi av denne i ephorte, da timelønnen som disse genererer legges inn på fakultetet). Dette er en organisering av oppgavene hvor en har helhetlig forvaltningsansvar for noe på institutt og andre områder hvor en har en 2-nivåbehandling.

** Anmodning fra institutt, forvaltning er på fakultetsnivå.

Omfanget av arbeidsavtaler er ikke mulig å måle ved NTNU da PAGA ikke er tilrettelagt for å ta ut rapporter på dette transaksjonelle arbeidet⁴.

Reiseregninger

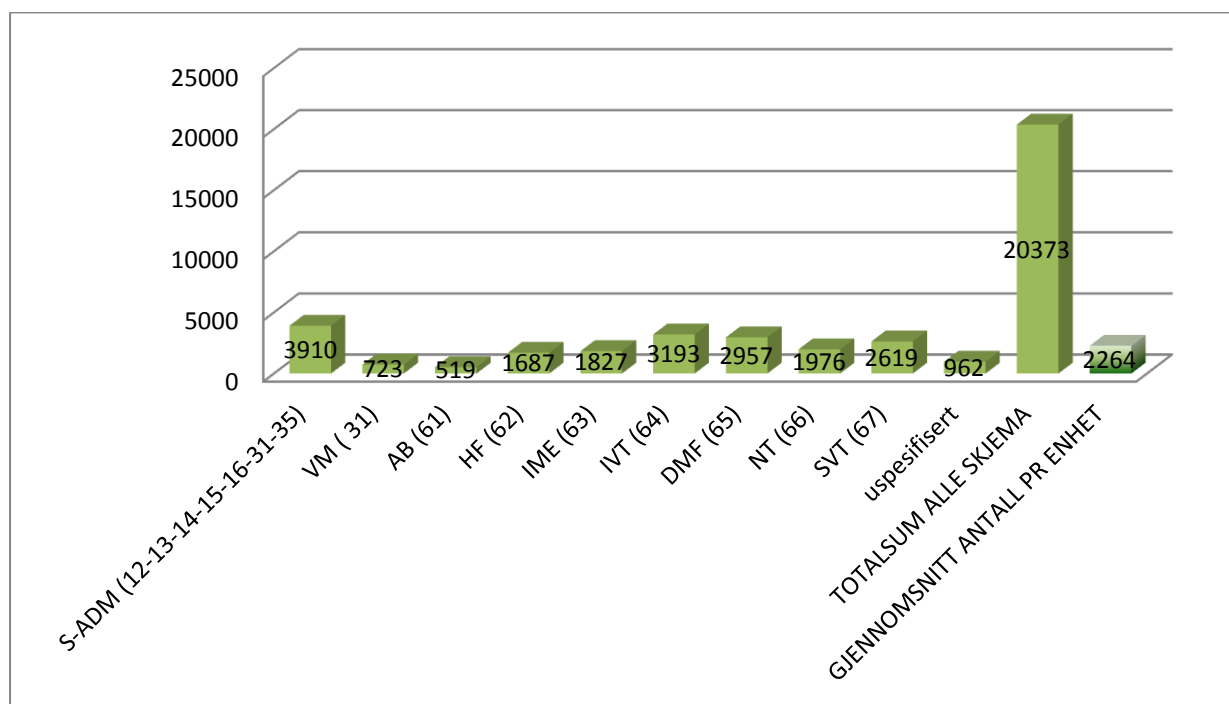
Arbeidet med reiseregninger er tett sammenkoblet med variabel lønn. Transaksjonelle aktiviteter knyttet til reiseregninger er organisert noe ulikt på fakultetene, hvor SVT og DMF har sentralisert arbeidet med reiseregninger. De øvrige fakultetene håndterer dette ute på instituttene. Regelverket knyttet til reiseregninger er ulikt for faglige tilskuddsreiser og tjenestereiser, og en ser i dag at grenseoppgangen mellom disse to håndteres noe ulikt på enhetene. Utbetaling av reise er primært knyttet til reiseregulativet i staten i tillegg til noen særavtaler som f.eks feltarbeid – ikke arbeidsavtalen. HR-lederne melder at det er få eller ingen mekanismer for å drive godt kvalitetsarbeid knyttet til reiseregninger og det gjennomføres få eller ingen stikkprøver sentralt av reiseregninger. Personalavdelingen/lønnstjenesten gjennomfører fra tid til annen opplæring i reiseregulativ, en ser likevel at det er en utfordring å opprettholde kompetanse når arbeidsoppgavene med reiseregninger er en liten del av sammensatte stillinger ved instituttene. Det er liten eller ingen sentral kontroll av reiseregninger fra fakultetene.

⁴ Arbeidsavtalene utarbeides og arkiveres i ephorte så Paga er ikke tenkte å ha denne funksjonaliteten. Denne type data må evt hentes i ephorte.

HR-aktivitet	Reiseregninger	
Hvor	Fakultet	Institutt
DMF	x	
SVT	x	
IVT	x	x****
IME	x	x
AB	x	x
VM		
HF	x	x
NT	x	x

**** De store enhetene (instituttene) gjør dette selv (eller små inst. får hjelp fra et større institutt)

Omfanget av antall skjema med reiseregninger ved NTNU er betydelig og fordelingen mellom enhetene reflekterer i stor grad størrelsen på enhetene. Totalsum alle skjema viser totalt antall reiseregninger ved NTNU.



Tabell 3. Omfang reiseregninger ved NTNU 2013.

Pensjon

Transaksjonelle aktiviteter knyttet til pensjon er i størst grad organisert på sentralt fakultetsnivå ved fakultetene, unntatt NT hvor instituttene selv håndterer arbeidsoppgaver knyttet til pensjon. Det er en utfordring å få god kvalitet på leveransene, spesielt i forhold til uførepensjon hvor det i dag er en god del avvik og arbeidsoppgaver som krever korrigering og mye ettarbeid for å rette opp feil i saksbehandling.

HR-aktivitet	Pensjon	
	Fakultet	Institutt
DMF	x	
SVT	x	
IVT	x	
IME	x	x
AB	x	
VM		
HF	x	
NT	x	x

Oppgjør forskningstermin

Transaksjonelle oppgaver som er knyttet til oppgjør i forbindelse med forskningstermin ligger stort sett på fakultetsadministrasjonen på fakultetene. Dette er oppgaver som går på tvers av flere fagadministrative linjer, både forskning, økonomi og HR. På DMF ligger ansvaret til forskningsseksjonen, men er koordinert med økonomi og HR. På IME og SVT ligger oppgavene til HR-linja og ved HF er denne arbeidsoppgaven koordinert i samarbeid med instituttene hvor selve forvaltningen er lagt til variabel lønnsattestant. Arbeidet her er organisert veldig ulikt på fakultetene, men ligger stort sett til fakultetsadministrasjonen som forvaltningsnivå. Arbeidsgruppen har ikke kartlagt eventuelle ulikheter i kvalitet i oppgavene eller hvorvidt regelverk som anvendes er likt på fakultetene. Arbeidsgruppa vurderte denne arbeidsoppgaven til å være et område med muligheter for forbedringer, men at det ikke er prekärt å endre organiseringen av dette arbeidet.

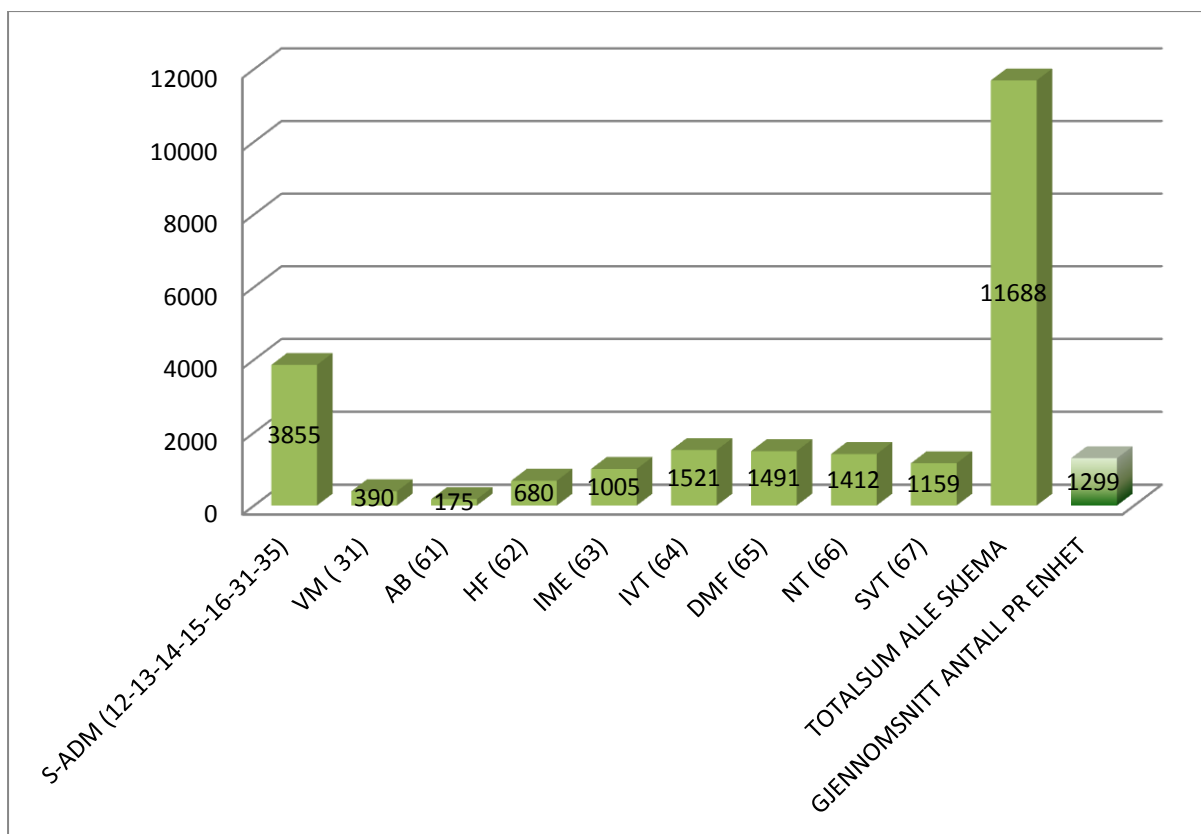
HR-aktivitet	Oppgjør forskningstermin	
	Fakultet	Institutt
DMF	x	
SVT	x	
IVT	x	
IME	x	
AB	x	
VM		
HF	x	x
NT	x	

Ferie

Arbeidet med ferie ligger stort sett i HR-linja og alle fakultet, unntatt NT, har lagt denne arbeidsoppgaven til fakultetsnivået. Det er mye arbeid med ferieoppgjøret, spesielt knyttet til ansatte med reduserte stillingsbrøker. Fakultetene har ikke tilstrekkelig tilgang til informasjon om de ulike ansattes ferierettigheter, saksbehandling av disse ansattes ferieskjema og oppgjør krever ofte flere transaksjoner og behandlinger. Det er en god del avvik i disse sakene og alle avvik behandles i dag sentralt av fraværs- og refusjonstjenesten. Oversikt på antall transaksjoner av ferieskjema viser at største andel av antall ferieskjema håndteres av HR-konsulenter i fellesadministrasjonen. Fraværs- og refusjonstjenesten håndterer til slutt alle transaksjoner relatert til ferieregnskapet og Lønnsseksjonen står for utbetaling av feriepengar og evt. trekk for ferier uten lønn.

HR-aktivitet	Ferieoppgjør	
	Fakultet	Institutt
DMF	x	
SVT	x	
IVT	x	
IME	x	
AB	x	
VM		
HF	x	
NT	x	x

Omfanget på antall ferieskjema fordelt på enhetene viser store forskjeller mellom enhetene. Mange vitenskapelige melder ikke inn ferie og en har derfor en felles kjøring av ferieskjema hvert år, disse masseregistreringene er ikke tatt inn her. Omfanget presentert i tabell 4 inneholder kun ferieskjema hvor saken er startet av den ansatte selv.



Tabell 4. Totalt omfang ferieskjema NTNU 2013⁵

Permisjoner

Arbeidsoppgaver knyttet til permisjoner er under delvis omlegging, da foreldrepermisjoner legges til fraværs- og refusjonstjenesten sentralt for å sikre større tilbakebetalinger til NTNU og bedre kvalitet i tjenestene. I denne omleggingen inngår også arbeidet med svangerskapspengene som er en relativt lite benyttet permisjonsrettighet ved NTNU. Arbeidsoppgaver relatert til sykdomspermisjoner er ved de fleste fakultetene lagt til fakultetsnivået, hvor kun IME og NT i dag behandler sykdomspermisjoner på instituttnivå. Oppfølging av sykemeldte og andre IA-relaterte oppgaver henger tett sammen med lønnsutbetalinger og endringer i stillingsprosent. Arbeidsgruppen identifiserte at det likevel er mulig å sentralisere arbeidet med lovbestemte permisjoner (ikke velferdspermisjoner avhengig av leders godkjenning) under ett faglig ansvar, da det ikke er lokale forhold som styrer, men lovmessige forhold. Arbeidsoppgaver relatert til permisjoner besluttet arbeidsgruppa likevel ikke å utrede videre da det er aktiviteter på gang ved NTNU for å forbedre dette området.

⁵ Ferieskjema for fraværskodene 210 med ferie med lønn, 220 ferie uten lønn og 280 tilleggss fritid-seniordager. Ferie under foreldrepermisjon kommer sjelden inn via ferieskjema.

Organiseringen av arbeidsoppgaver relatert til permisjoner:

HR-aktivitet	Permisjoner					
Spesifikt	sykdom		foreldrepermisjon		svangerskapspenger	
Hvor	Fakultet	Institutt	Fakultet	Institutt	Fakultet	Institutt
DMF	x		x		x	
SVT	x		x		x	
IVT	x		x		x	
IME	x	x	x	x	x	x
AB	x		x		x	
VM						
HF	x		x		x	
NT	x	x	x	x	x	x

Oppsummering kartlegging

- De HR-transaksjonelle oppgavene med lønnsrelaterte prosesser er ulikt organisert ved fakultetene, flere av oppgavene er lagt til institutt, ofte i ulike fagadministrative linjer: noe organiseres i HR-linja og noe i økonomilinja. Organisering av oppgavene i ulike faglinjer gjør at flere fakultet har en utfordring med koordinering av en del av de HR-transaksjonelle oppgavene og lønnsrelaterte prosesser (variabel lønn, reiseregninger, arbeidsavtale og oppgjør forskningstermin). Dette gir lengre leveransetid og ujevn kvalitet på tjenestene.
- Ulik organisering av de transaksjonelle HR-oppgavene og lønnsrelaterte prosesser på fakultetene gir liten felles koordinering på og mellom fakultet. På grunn av dette er det en gjennomgående mangel på kvalitetsoppfølging og intet felles service-nivå overfor brukerne av tjenestene. Veldig mange lokale tilpasninger gir ujevn faglig kvalitet på tjenestene.
- Brukere av tjenestene (ansatte og oppdragstilknyttede personer) er ikke tilstrekkelig hensyntatt i forhold til organisering av tjenestene. Det er flere kontaktpunkt og ujevn kvalitet på leveranse. Grunnet til dels manglende arbeidsavtaler og/eller oppdragsavtaler gir dette også en treghet i utbetaling av honorar og timelønn.
- Regelverk blir stadig mer avansert og krever spisskompetanse.
- Kompetanse og omfang er variert på de ulike oppgavene. Spesialisert kunnskap innen enkelte av tjenestene er kun tilgjengelig sentralt (lov og regler oppdragsavtaler, skatt, utenlandske medarbeidere og trygd, forsikring, pensjon).
- Sentralt relativt lite kontrollsjekk på leveranser fra fakultet på reiseregninger.

Prosesser og arbeidsrutiner som kan forenkles, effektiviseres og kvalitetsforbedres

Kartleggingen og gjennomgangen av HR-transaksjonelle oppgaver og relaterte lønnsprosesser avdekket ulike utfordringsområder og behov for forbedringer innen alle områdene. Arbeidsgruppen prioriterte å gå videre med 3 områder som ut fra innsamlet materiale viste seg å ha størst forbedringspotensiale i forhold til forenkling, effektivisering og kvalitetsforbedring:

- Variabel lønn
- Reiseregninger
- Ferieoppgjør

Ved en gjennomgang av ulike prosesser og arbeidsrutiner relatert til disse områdene fant arbeidsgruppa at det er flere forbedringsprosesser på gang knyttet til variabel lønn og reiseregninger. Selv om det er enkeltutbedringer på gang, er en del av utfordringen manglende eller ujevn koordinering mellom flere av de HR-transaksjonelle og lønnsrelaterte oppgavene på fakultetene. I tillegg til varierende kvalitetsoppfølging og organiseringen av oppgavene i ulike fagadministrative linjer og med stor fleksibilitet for lokale tilpasninger gir dette varierende kvalitet på oppgavene. Arbeidsområder som er under forbedring er bra for arbeidet med HR- og lønnsrelaterte prosesser, men organiseringen av aktivitetene på fakultetene utgjør en utfordring i forhold til å få dette kvalitativt godt nok fulgt opp i organisasjonen. Arbeidsgruppen er klar på at forenkling og effektivisering av prosesser og arbeidsrutiner, er et viktig element i å gi bedre kvalitet i tjenestene, men ser at organisering av arbeidsoppgavene er det kritisk avgjørende for god faglig kvalitet og hvorvidt en vil lykkes med å forbedre prosessene og arbeidsrutinene.

Arbeidsrutiner som er under forbedring nevnes like fullt nedenfor ettersom de ikke er endret i organisasjonen på nåværende tidspunkt. Følgende arbeidsrutiner kan forenkles, effektiviseres og kvalitetsforbedres:

Prosesser	Arbeidsrutiner som kan forbedres
Variabel lønn	<u>Honorarlønn:</u> Utarbeidelse av egne oppdragsavtaler tilpasset hvert fakultet er under arbeid (økonomiavd og personalavd). Endring av saksflyt kan effektivisere prosessen, mye pingpong mellom institutt og fakultet. <u>Timelønn:</u> Mange kontrollpunkt og manuell håndtering. Det pågår arbeid (ØKavd) med elektronisk håndtering via PAGA, blant annet for å kunne få færre kontrollpunkt. Bedre konteringsveiledninger
Arbeidsavtaler	Mange ulike arbeidsavtaler som brukes ved NTNU. Lav grad av standardisering. Det er et arbeid på gang (PERS) mht. standardisering av ulike arbeidsavtaler. Største utfordring er at variabel lønn utbetales UTEN at det foreligger arbeidsavtale som har tariffmessige og tjenesterettslige konsekvenser. Lav koordinering av arbeidsoppgaver.
Reiseregninger	Avklaring av ulike typer reiser og bruk av systemet PAGA. Reglement og forvaltningen av ulike typer reiser (tjenestereise og tilskuddsreiser) må harmoniseres. Definisjoner på ulike reiser og forvaltningen av dette er under arbeid (PERS). Levering av reiseregninger digitalt og på papir for å få med alle typer reiser med vedlegg (løsning i PAGA dekker ikke alle behov) er tungvint for bruker og for saksbehandler da dokumentflyt er delvis elektronisk og delvis på papir. Bedre konteringsveiledning
Ferie	Ferieregnskapet: ferieskjema, feriepengar, feriedager og ferieoppgjør/sluttoppgjør: Mange kontrollpunkt og mange avvik (feilregistreringer) som gir mye frem og tilbake mellom institutt-fakultet-sentralt Omlegging av saksgang med antall kontrollpunkt og færre behandlingsledd vil gi en effektivisering. Sikre lik forvaltning av reglement relatert til ferierettigheter og ansatte med deltidsstillinger vil gi en kvalitetsheving og tydelighet i tjenestene. Ansvarliggjøring av ansatte (som bruker) i forbindelse med registrering av ferie. Optimalisering av PAGA: legge inn varsel i PAGA til den ansatte om overforbruk i feriedager.

Oppsummering av muligheter for forenkling, effektivisering og kvalitetsforbedring

Arbeidsgruppa har notert seg at det gjøres en del forbedringer fra sentralt hold, men en ser like fullt at kompetansenivået ute på fakultetene ikke er tilstrekkelig for å løse alle de HR-transaksjonelle oppgavene og lønnsrelaterte prosessene med økt spesialisering. Faglig koordinering er manglende og det er behov for et felles servicenivå som setter brukerne av våre tjenester i fokus.

Mulighetsrommet for forbedringer innen de 3 ulike arbeidsområdene variabel lønn, reiseregninger og ferie ligger i:

- Forenkling av regelverk:
 - Utarbeide enhetlige prosesser med felles arbeidsrutiner, maler og arbeidsavtaler
- Effektivisering ved en enklere organisering av oppgavene:
 - Reduksjon av antall ledd og kontrollpunkt i en behandlingsprosess
 - Optimalisering av bruk av elektronisk saksbehandling (PAGA) både for bruker og for saksbehandler
 - Legge fagadministrativt ansvar for arbeidsoppgavene i én felles administrativ linje
- Kvalitetsforbedring av tjenestene:
 - Styrke kompetansen hos ansatte om regelverk og forvaltning av dette
 - Spesialisering av tjenestene (håndteres i dag av mange ansatte som har arbeidsoppgaven som en liten andel av stillingen sin)
 - Optimalisere brukervennligheten ved bedre verktøy og mer elektronisk selvbetjening: (PAGA og evt. andre digitale verktøy)

Forslag til tiltak for forbedringer av transaksjonelle HR-aktiviteter og relaterte lønnsprosesser

Ut fra kartleggingen og utforskningen av mulighetsrommet for endringer og kvalitetsforbedringer på prosesser og arbeidsrutiner, foreslår arbeidsgruppen følgende tiltak for å styrke kvalitet og service på transaksjonelle HR-aktiviteter og relaterte lønnsprosesser ved NTNU:

- 1. Entydig organisering av tjenestene: ett felles senter for transaksjonsorientert HR/lønn**
 - a. Fagansvaret på én plass
 - b. Sikre lik behandling og faglig kvalitet: brukerfokus med ett henvendelsessted med rett kompetanse
 - c. Flytte arbeidsoppgavene relatert til ferieregnskapet til fravær- og refusjonscenteret (FR) da de gjør største delen av ferierelaterte arbeidsoppgaver i dag.
- 2. Brukerorientering: lik behandling**
 - a. Brukerfokus med ett henvendelsessted med rett kompetanse

- b. Bedre elektronisk selvbetjening med gode brukerveiledninger for sluttbruker
- c. Ett felles NTNU service-nivå

3. Effektive og kvalitetssikrede prosesser

- a. Enhetlige prosesser og rutiner: reglement, arbeidsavtaler og arbeidsrutiner
- b. Spesialisering (sertifisering) av HR/lønnsmedarbeidere
- c. Optimalisere bruk av PAGA

Entydig organisering av tjenestene: en felles HR/lønnstjeneste

Arbeidsgruppen mener at en entydig organisering av tjenestene med fagansvaret på én plass og ett henvendelsessted med rett kompetanse, vil sikre lik behandling, økt kvalitet i tjenestene og en mer effektiv forvaltning av de ulike HR-transaksjonelle arbeidsoppgaver og relaterte lønnsprosesser. Med en mer effektiv og profesjonell tjenesteleverandør vil en kunne tilby bedre service og spesialisert kompetanse for de ulike oppgavene. Organiseringen av et slikt senter kan gjennomføres ved å bygge på de erfaringene en har fra fraværs- og refusjonssenteret. Arbeidsgruppen mener uansett at det er viktig å kunne se på en løsning for ett felles senter utover fraværs- og refusjonssenteret, slik at både HR-kompetanse og Lønnskompetanse samles under én felles forvaltningsorganisasjon:



Tiltakene 2: *Brukerorientering: lik behandling* og 3: *Effektive og kvalitetssikrede prosesser*, fordrer slik arbeidsgruppen ser det, at en organiserer tjenestene under én felles forvaltningsorganisasjon.

Arbeidsgruppen anbefaler at alle 3 hovedtiltak gjennomføres samtidig da de henger sammen. Det er likevel mulig å gjennomføre omlegging av de ulike arbeidsprosessene i ulike faser:

- Fase 1: Ferieregnskap kan enkelt flyttes: noe ressurser trengs
- Fase 2: Reiseregninger kan flyttes: krever flytting og organisering av ressurser

- Fase 3: Variabel lønn krever en større endringsprosess: Krever flytting og organisering av ressurser (attestantene). Rolleavklaring. Kun elektronisk arbeidsflyt. Ta i bruk felles arbeidsavtaler, tydelig prosessbeskrivelse, rutinebeskrivelser, rettighetsstyringer.

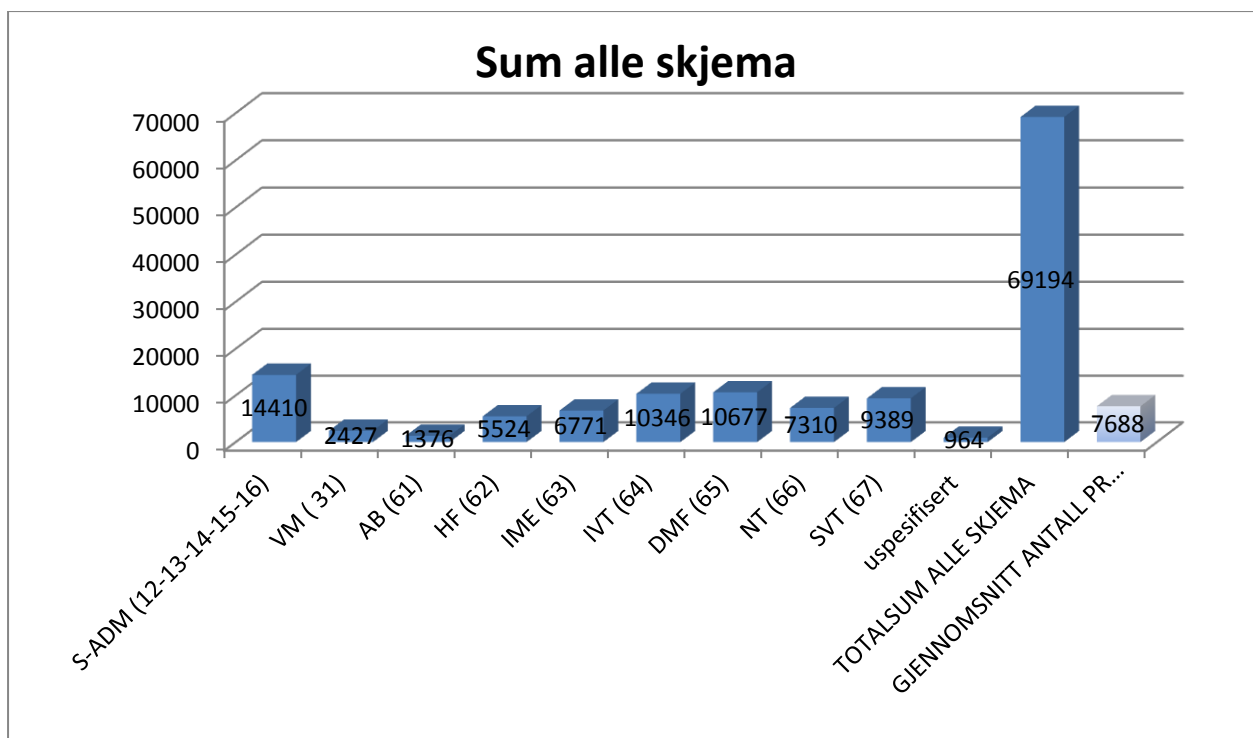
Arbeidsgruppen identifiserte følgende arbeidsområder som HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser:

- Lønn
 - Fast
 - Variabel
- Arbeidsavtaler
- Reiseregninger
- Pensjon
- Oppgjør forskningstermin
- Ferie
- Permisjoner

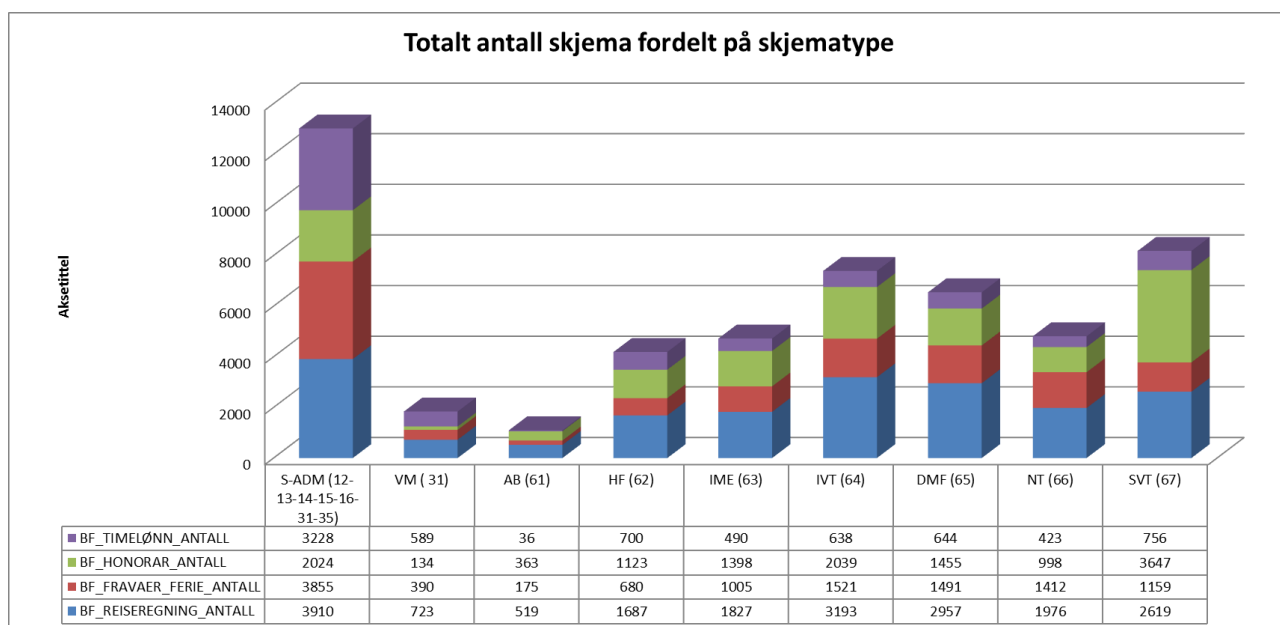
Alle disse arbeidsområdene kan organiseres under én og samme forvaltningsorganisasjon. En har i denne rapporten fokusert mest på de områdene variabel lønn, arbeidsavtaler, ferie, og reiseregninger da det er områder som det har vært mulig å skaffe seg kvantifiserbare data på. I tillegg er arbeidet med permisjoner ved NTNU under omlegging og arbeidsgruppa så det derfor ikke som hensiktsmessig å kartlegge dette i dybden. En ser derimot at det vil være hensiktsmessig å organisere alle disse tjenestene under én felles forvaltningsorganisasjon, da mange av arbeidsområdene avhenger av hverandre og en sterkere koordinering av oppgavene vil gi en forventet økning av kvalitet i tjenestene, da spesielt mot brukerne.

Kostnadsvurderinger av eventuelle endringer av organisering

Personalavdelingen, Lønnsseksjonen og Systemforvaltning har i samarbeid med arbeidsgruppen sett på kostnader relatert til HR-transaksjonelle aktiviteter og relaterte lønnsprosesser. Dette ble gjennomført ved en kartlegging av estimert ressursomfang på de ulike enhetene hvor HR-sjefene selv har gjennomført kartleggingen ved egen enhet og angitt et estimat på omfang årsverk og antall personer involvert i HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser. Det er kun gjort et estimat på antall årsverk relatert til arbeidet med ferie, reiseregninger, honorar og timelønn, da det kun var disse arbeidsoppgavene det var mulig å belyse med kvantitative data fra PAGA.



Tabell 5a. Sum alle skjema ved NTNU 2013.



Tabell 5b. Sum alle skjema inndelt pr. fakultet og arbeidsområde: reiseregninger, honorar, timelønn og ferieskjema NTNU 2013.

Kostnadsvurdering av nå-situasjonen

Kostnader tilknyttet ferie, timelønn, honorar og reiseregninger beregnes ut fra total kostnad lønn på årsverk og relateres til omfang av transaksjoner pr. enhet. En har summert opp antall skjema ved hver enhet. Fellesadministrasjonens totale omfang på skjema belyses ikke i materialet, da Fellesadministrasjonen i tillegg til å behandle egne skjema ved Fellesadministrasjonen også mottar

alle skjema fra fakultetene til endelig behandling. Antall årsverk en bruker til disse arbeidsområdene er derimot oppgitt og en har ikke gjort fratrekk av antall årsverk i Fellesadministrasjonen.

	S-ADM (12-13-14-15-16-31-35)	VM (31)	AB (61)	HF (62)	IME (63)	IVT (64)	DMF (65)	NT (66)	SVT (67)
Reiseskjema pr hel årsverk	2300	1446	1038	2410	1056	1388	1643	1411	1310
Kostnad pr Reiseskjema	270,33	437,50	579,71	249,69	569,80	426,65	366,30	426,34	459,52
Antall Årsverk Reiseskjema	1,70	0,50	0,50	0,70	1,73	2,30	1,80	1,40	2,00
Ferieskjema pr hel årsverk	3855	3900	875	2267	10050	1170	2982	4707	5795
Kostnad pr Ferieskjema	166,78	164,85	723,01	265,48	59,88	599,26	215,60	127,85	110,95
Antall Årsverk Ferieskjema	1,00	0,10	0,20	0,30	0,10	1,30	0,50	0,30	0,20
Honorarskjema pr hel årsverk	1687	1340	726	3743	808	1359	1617	1996	7294
Kostnad pr Honorarskjema	368,63	479,80	828,85	160,75	744,65	442,68	372,21	301,47	82,50
Antall Årsverk Honorarskjema	1,20	0,10	0,50	0,30	1,73	1,50	0,90	0,50	0,50
Timelønnskjema pr hel årsverk	3228	1178	144	700	283	375	1073	604	3780
Kostnad pr Timelønnskjema	192,62	537,04	4178,78	859,63	2124,52	1603,39	560,63	995,79	159,19
Antall Årsverk Timelønnskjema	1	0,5	0,25	1	1,73	1,7	0,6	0,7	0,2

Tabell 6. Kostnader pr. skjema (reiseregninger, ferie, honorar og timelønn) og enhet NTNU. Omfang på årsverk i S-adm inkluderer også saksbehandling av fakultetenes skjema (reiseregninger, utbetaling honorar, timelønn og endelig behandling av ferieskjema). Men omfang på skjema på fellesadministrasjon inkluderer ikke behandling av skjema som har fakultetene som første eier av skjemaene. Grunnen til at dette ikke reflekteres i datagrunnlaget er at det kun var mulig å ta ut data på enhetene i forhold til de skjemaene (sakene) som har sin opprinnelse fra den enhet.

Tabell 6 viser at det er relativt store forskjeller på omfang skjema hvert årsverk håndterer og gir dermed store svingninger i kostnadene på de enkelte transaksjonelle tjenestene. Kostnaden på reiseskjema spenner fra 249, 69 kroner ved HF til 579,71 kroner pr. reiseskjema ved AB. Variasjonen på kostnadene pr. skjema viser at hvordan en organiserer arbeidet ikke er ubetydelig i forhold til mulige effektiviseringsgevinster. I tabell 6 på et overordnet NTNU-nivå hvor en samler alle skjema for reiseregninger, ferie, honorar og timelønn ser en at totalkostnaden pr. skjema varierer fra SVT med 163, 44 til 765,39 pr skjema ved IVT.

	S-ADM (12-13-14-15-16-31-35)	VM (31)	AB (61)	HF (62)	IME (63)	IVT (64)	DMF (65)	NT (66)	SVT (67)
Antall Personer	20	16	11	7	26	53	26	42	16
Antall Årsverk	4,9	1,2	1,45	2,3	5,29	6,8	3,8	2,9	2,9
Lønnstrinn	52	54	50	50	50	52	51	50	50
Bruttolønn A-tabell 100% 2013	434800	449600	420800	420800	420800	434800	427600	420800	420800
Sosiale kostnader (43%)	186964	193328	180944	180944	180944	186964	183868	180944	180944
Lønnskostnad inkl. sosiale kostnader	621764	642928	601744	601744	601744	621764	611468	601744	601744
Lønnskostnad ifht årsverk	3046643,6	771513,6	872528,8	1384011,2	3183225,76	4227995	2323578	1745057,6	1745058
Skjema pr hel årsverk	2941	2023	949	2402	1280	1521	2810	2521	3238
Kostnad pr skjema	211,43	317,89	634,11	250,55	470,13	765,39	343,17	168,67	163,44

Tabell 7. Kostnader pr. enhet og pr. skjema NTNU 2013.

Fakultetene varierer stort mellom de ulike områdene ferie, honorar, timelønn og reiseregninger noen ganger ligger de over gjennomsnittet på kostnad andre ganger under. Hvis en skal peke ut en mulig tendens til kostnad relatert til organisering kan en ved å sammenligne DMF og IME se at å samle oppgavene på ett nivå kan sies å ha gitt noe avkastning i form av billigere kostnader på håndtering av disse oppgavene. IME har organisert disse oppgavene i stor grad ut på instituttene og håndterer 1280 skjema pr. årsverk til en kostnad på 470, 13 pr. skjema. DMF har organisert alt dette arbeidet i én seksjon i fakultetsadministrasjonen og tar unna 2810 skjema pr. årsverk til en kostnad på 343,17 pr skjema.

Dagens totale kostnad på alle skjema relatert til ferie, reiseregninger, honorar og timelønn er som vist i tabell 8 og det totale antall skjema ved NTNU i tabell 5, viser at vi har ca. 70 000 skjema med en total lønnskostnad på ca 19,3 mill ved NTNU i dag. Det er 217 personer involvert i HR-transaksjonelle arbeidsoppgaver og lønnsrealterte arbeidsoppgaver begrenset til kun ferie, reiseregninger og variabel lønn i forhold til honorar og timelønn. Totalt omfang årsverk anvendt til disse oppgavene er 31,54 årsverk og viser at dette er oppgaver som er nitidige og krever mye arbeid. Til tross for dette er organiseringen av arbeidet viktig. Med 31,5 årsverk og mange fler personer enn årsverk involvert i arbeidsområdene, er det små andeler av et årsverk som anvendes på disse oppgavene, noe som tilsier at dette er arbeid en kun en gjør innimellom andre arbeidsoppgaver. Med en så liten andel av et årsverk blir det vanskelig å skulle spesialisere seg i disse enkelte oppgavene som ferie, reiseregninger, honorar og timelønn tilsier.

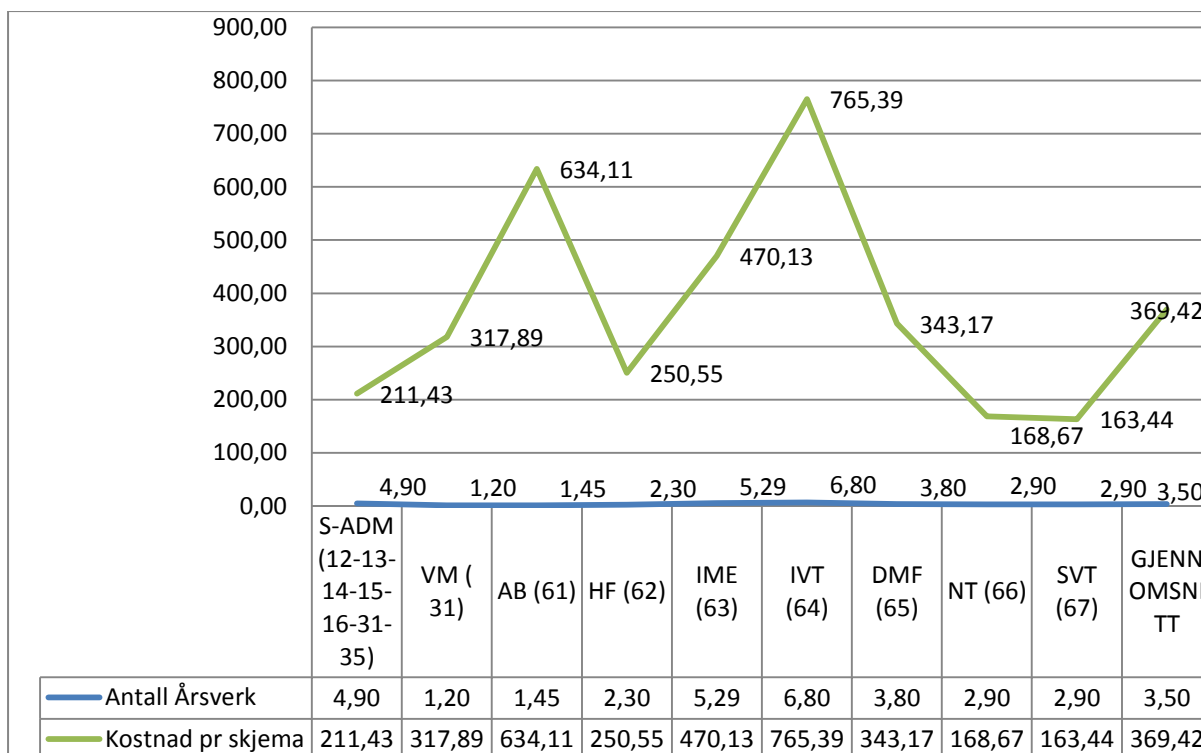
	Total NTNU		NTNU
Antall personer	217 ⁶	Gjennomsnitt antall personer pr enhet	24,11
Antall årsverk	31,54	Gjennomsnitt antall årsverk pr enhet	7,01
Lønnstrinn		Gjennomsnitt lønnstrinn	51
Bruttolønn A-tabell 100% 2013		Gjennomsnitt bruttolønn	427867
Sosiale kostnader (43%)		Gjennomsnitt sosiale kostnader	183982,67
Lønnskostnad inkl. sosiale kostnader		Gjennomsnitt lønn inkl. sosiale kostnader	611849,33
Lønnskostnad ifht årsverk	19299611,76	Gjennomsnitt lønnskostnad pr enhet	2144401,31
Skjema pr hel årsverk		Gjennomsnitt antall skjema pr årsverk	2193,85
Kostnad pr skjema		Gjennomsnitt kostnad pr skjema	278,92

Tabell 8. Totalt bilde NTNU skjema, personer, årsverk og kostnad, inklusive gjennomsnittstall NTNU 2013.

Anslag av kostnader ved etablering av en felles forvaltningsorganisasjon

Ved en eventuell etablering av en felles forvaltningsorganisasjon kan en legge all behandling av skjema for reiseregninger, ferie, honorar og timelønn til en felles forvaltningsorganisasjon. For å kunne vurdere eventuelle effektiviseringsgevinster målt i kostnader vil en måtte ta utgangspunkt i at en ved NTNU har 70 000 skjema i året som skal behandles og så sette en standardpris på dette arbeidet. Gjennomsnittskostnad pr. skjema er 278, 92. Dette er et gjennomsnitt funnet ut fra de ulike enhetenes kostnader for tjenestene. Med ulike organiseringer av tjenestene får en også et variert kostnadsbilde, se tabell 9.

⁶ Summen av antall personer reflekterer det totale omfang personer som er oppgitt fra fakultetene som antall personer involvert i hvert enkelt arbeidsområde: ferie, honorar, timelønn og reiseregninger. Mange av disse antall personer som er oppgitt innen hvert område kan være de samme som angis som antall personer innen et annet arbeidsområde. Dette gir et bilde av at det er store organisatoriske ulikheter mellom fakultetene i forhold til hvordan disse arbeidsoppgavene er fordelt på mange personer som fyller relativt små årsverksandeler.



Tabell 9. Gjennomsnitt kostnad pr. skjema og antall årsverk satt av til HR-transaksjonelle oppgaver og lønnsrelaterte prosesser. Gjennomsnitt på kostnad skjema angitt i tabellen reflekterer gjennomsnittet kostnad pr. enhet fordelt på antall skjema på egen enhet. Dette gjennomsnittet viser således variasjonen i skjemaproduksjonen relatert til lokale kostnader tydelig.

Ved en samling av alle disse tjenestene i én forvaltningsorganisasjon bør en ta utgangspunkt i at det er mulig å få ned skjemaprisen i forhold til gjennomsnittsprisen på 278,92. Fellesadministrasjonen, HF, NT og SVT ligger under gjennomsnittskostnaden pr. skjema og en burde kunne få ned skjemaprisen til i alle fall dagens gjennomsnitt for Fellesadministrasjonen. Både Fellesadministrasjonen, Lønnsseksjonen og Fraværs- og refusjonssenteret behandler i dag ikke bare 20% av antall skjema ved NTNU, men sluttbehandler også alle fakultetenes skjema. Ved å ta utgangspunkt i gjennomsnitt skjemapris i Fellesadministrasjonen 211,43 pr. skjema, vil en få en total kostnad på 14, 8 mill. Dette gir en besparing på ca 4, 7 mill.

Antall skjema	Dagens organisering 278,92 skjemapris	Ny organisering 211, 43 skjemapris
70 000	19 524 400	14 800 100

I forhold til omlegging av ressurser er det i dag involvert mange personer med henholdsvis et omfang på 31,5 årsverk. Hvis en tar utgangspunkt i Fellesadministrasjonens produksjonstall i tabell 7 med 2941 skjema pr årsverk pr. år får en følgende oppsett:

Antall skjema	Antall årsverk: Dagens organisering 2193 gj.snitt antall skjema pr. årsverk	Antall årsverk: Ny organisering 2941 antall skjema pr. årsverk
70 000	31,5	23,8

Denne besparelsen i årsverk er reflektert i de 4,7 millionene en vil kunne omdisponere til andre formål. En større effektivitet forventes også når en samler ressursene i en felles forvaltningsorganisasjon, da de ansatte vil spesialisere seg innen de ulike oppgavene og ikke ha slike oppgaver kun som en liten andel av sin stilling. En kan forvente seg at en kan redusere antall personer involvert i dette arbeidsfeltet og dermed gi muligheter for arbeidsdeling og spesialisering både i forvaltningsorganisasjonen og på fakultetene.

Beregningene så langt har kun basert seg på nåværende kostnader og mulige kostnadseffektiviseringer ut fra omlegging av arbeidet med reiseregninger, ferieskjema, honorar og lønn. Det vil være aktuelt å ta inn arbeidsoppgaver som arbeidsavtaler, permisjoner og pensjon i en forvaltningsorganisasjon, dette har vi ikke hatt mulighet til å regne på ut fra delvis manglende tilgang på data.

Omlegging av det HR-transaksjonelle arbeidet og lønnsrelaterte prosesser i en felles forvaltningsorganisasjon, vil også innebære økte omkostninger i en oppstartsfase. Med en spesialisering av kompetanse og standardisering av arbeidet, vil en kunne få økt produksjon innen enkelte arbeidsfelt, kanskje da spesielt innen feltet oppdragsavtaler og arbeidsavtaler for timelønnte, da dette er et felt hvor det i dag er ujevn kvalitet.

Mer brukerorientering vil være viktig ved opprettelsen av en felles forvaltningsorganisasjon, noe som fordrer elektronisk selvbetjening for flere av arbeidsområdene (reiseregning og ferie er kommet et stykke på vei). En slik tilrettelegging fordrer også økte ressurser i en begrenset periode.

Forslag til inndekning av kostnader ved evt. endringer

Enhetene avser en andel av egne ressurser til en felles forvaltningsorganisasjon ut fra dagens omfang på antall transaksjoner. Fakultetene kan avgi ressurser ut fra en omfangsnøkkel beregnet på 2941 antall skjema i året pr. årsverk og hvert fakultet kan avgi ressurser ut fra det omfanget skjema de har. På den måten vil de fleste fakultet avgi færre ressurser enn det de i dag anvender på disse oppgavene. SVT og NT som ligger under denne skjemaprisen kan avgi det omfang ressurser de i dag anvender på oppgavene.