

Notat

Til: Styringsgruppe BOTT ØL

Kopi til:

Fra: Prosjektleder

Signatur: JPN

Løsningsforslag for «Lønn og lønnsnær HR» - tilbakemeldinger og GAP-analyse.

Bakgrunn

Løsningsforslag for lønn og lønnsnær HR ble utarbeidet i designsprint i uke 9 (1.3 -5.3).

Løsningsforslaget ble presentert for innføringsledere, HR-sjefer og økonomisjefer på fakultet, samt berørte ledere og sentrale nøkkelpersoner i Økonomiavdelingen og HR- og HMS-avdelingen 9.3.

Enhetene fikk rett etter det bestilling om å gjennomføre GAP-analyse og gi innspill på hvordan løsningen ville påvirke enheten, samt gi en vurdering på hvordan løsningsforslaget bidrar til å oppfylle mål og suksesskriterier for BOTT ØL.

Løsningsforslaget ble også presentert i SESAM 15.3 og i ALF 15.4, og deretter presentert på åpent allmøte hvor alle berørte medarbeidere, ledere og andre interesserte kunne delta. I tillegg ble også tillitsvalgte i SESAM og LOSAM invitert til Allmøtet.

Frist for innspill ble satt til 24.3 og prosjektet har fått innspill fra alle 10 innføringsprosjektene.

En foreløpig overordnet oppsummering av innspillene ble presentert i SESAM 26.3 (vedlegg 1).

Tilbakemeldinger fra enhetene

Alle tilbakemeldingene fra enhetene er samlet i et felles dokument (Vedlegg 2).

Nedenfor er prosjektleders oppsummering av hovedtrekkene i tilbakemeldingene.

Nåværende organisering av Lønn og Lønnsnær HR

Innføringsprosjektene ble bedt om å kort beskrive nåværende organisering av funksjoner og roller knyttet til lønn- og lønnsnær HR.

Hovedbildet som tegnes er at fakultetene/VM har dedikerte HR-ressurser som jobber med ulike HR-oppgaver på fakultetsnivå i store stillingsandeler, mange har funksjonen organisert i HR-seksjoner. Disse HR-ressursene jobber på hele HR-området. Mange av disse HR-ressursene ivaretar også oppgavene med å registrere lønnsdata inn i PAGA (fastlønnsattestanter). Organiseringen er ulik, for noen er dette en liten del av flere HR-konsulenters oppgave, for noen er disse oppgavene samlet på

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@ntnu.no www.ntnu.no/adm/okonomiavdelingen	Jonsvannsveien 82 Blokk A	+47 73595000	Jens Petter Nygård jens.nygard@ntnu.no Tlf: 91897297

en stilling. Samlet er det 2-3 stillinger som har oppgaver i et slik omfang at de er aktuelle for å flytte med oppgaver fra fakultet til et tjenestesenter.

For instituttnivået er det gjennomgående at det er mange som ivaretar oppgavene i mindre stillingsandeler, herunder er kontorsjefene aktivt involvert i det lønnsnære arbeidet. For noen av instituttene er det også dedikerte HR-ressurser som også ivaretar oppgaver med registrering i Paga.

Vurdering av endringen på enheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hva vil bli de største/mest omfattende endringene om løsningsforslaget ble iverksatt.

Mange peker på at endringene vil medføre at flytting av oppgaver til et tjenestesenter vil frigjøre tid til å bedre tjenesteleveransene innenfor andre HR-oppgaver og andre tjenester. Det pekes også på at en vil få mulighet til å utvikle og profesjonalisere funksjonen, samtidig som mange peker på at det er den del forutsetninger som må være på plass om dette skal gi den ønskede forbedring av funksjonen. En del peker også på at det er fare for at man ikke får den ønskede nærhet til aktiviteten på instituttene og at det kan gi negative konsekvenser for kjernevirksomheten om en ikke sørger for å organisere dette på en god måte.

Forslagets oppnåelse av prosjektets mål

Innføringsprosjektene ble spurt om hvordan de opplever at løsningsforslaget bidrar til å oppnå prosjektets mål og suksesskriterier.

Mange peker på at det er vanskelig å vurdere oppnåelsen av effektmålene så tidlig i prosjektfasen. Mange peker på at de ser at løsningen er positiv for å oppnå resultatmål og suksesskriterier, og at løsningen gir muligheter til å profesjonalisere og utvikle funksjonen. Noen synes det er vanskelig å vurdere måloppnåelsen ut fra den forholdsvis overordnede beskrivelsen av løsningen så langt, og flere peker på at måloppnåelsen er avhengig av at man i det videre arbeid med løsningen sørger for å etablere gode rutiner, god kapasitet og god brukervennlighet.

Vurdering av konsekvenser for enheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hva de ser som konsekvenser for enheten, både positive/muligheter og negative/utfordringer.

Mange peker på at de forventer å bedre leveranser og en mer «strømlinjeformede» tjeneste innen lønn og lønnsnær HR og at spesialiseringen styrker tjenestenivå og kompetanse på de som utfører oppgavene. Mange peker på det positive i at HR ressursene kan konsentrere seg mer om rene HR-oppgaver.

Mange gir også uttrykk for at de er bekymret for nærheten til kjernevirksomheten svekkes. Det er også bekymring for at det kan gi økt saksbehandlingstid, samt at restoppgaver blir liggende igjen nivå 2/3.

Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten

Innføringsprosjektene ble spurt om hvordan løsningsforslaget ville påvirke kjernevirksomheten.

Noen peker på at dette, under forutsetning av en vellykket etablering, vil kunne gi ett høyere servicenivå, bedre saksflyt og mer effektive prosesser. Noen peker på at det kan gi uheldig konsekvenser for kjerne virksomhetene om en ikke greier å ivareta nærheten til kjernevirksomheten og ivareta de spesielle behov som enkelte enheter har. Noen synes det er for dårlig grunnlag for å vurdere løsningen på dette tidspunktet.

VEDLEGG 1

Lønn og Lønnsnær HR: Foreløpige resultater

Bakgrunn

- Det er utviklet et forslag til ny organisering av lønn- og lønnsnær HR ved NTNU gjennom en inkluderende og bredt forankret Design Sprint
- Forslaget har blitt distribuert for gap-analyse og innspill for å kartlegge endringsbehov i forhold til dagens situasjon

Tilbakemeldinger fra enhetene

I hvor stor grad bidrar løsningsforslaget til prosjektets mål og suksesskriterier

Stor grad	Ikke entydig	Liten grad
5	5	

Hvordan endringene berører organisasjonen*

Stor grad (3-5 arbeidsdager i uken)	Noen grad (1-3 arbeidsdager i uken)
5	32

Fellesadministrasjonen

39 medarbeidere berøres i varierende grad

*Respondenter: AD, HF, IE, IV, MH, NV, SU, VM, ØK

Noen ytterligere medarbeidere vil påvirkes i mindre grad (< 1 arbeidsdag i uken)



Positive konsekvenser

- Frigjøre ressurser, mulig effektiviseringspotensial
- Bedre leveranse på «strømlinjeformede» tjenester innen lønn og lønnsnær HR
- Spesialisering av fagfelt styrker tjenestenivå og kompetanse på de som utfører oppgavene
- HR kan konsentrere seg om rene HR-prosesser
- Ett sterkt fagmiljø/ressurscenter
- Mindre sårbart ved fravær
- Mindre spenn i oppgavene til lokal HR ansatte, høyere kompetanse på gjenværende oppgaver
- Færre manuelle oppgaver, mer digitalisering i kombinasjon med godt HR system
- Bli bedre på å praktisere god lønnspolitikk, rådgiving
- Mulighet for å se på den totale organiseringen knyttet til administrativ lederstøtte/forvaltningsoppgaver



Negative konsekvenser

- Redusert virksomhetsnær kunnskap/ viktig at kjennskapen til kjernevirksomheten ikke svekkes
- Kan gi økt saksbehandlingstid
- Restoppgaver blir liggende igjen nivå 2/3
- Svekkelse av lokalt HR-miljø
- Større arbeidsbelastning og høyere krav om kompetanse i HR-prosesser for ledere
- Økt kompetansebehov – må opparbeide HR-kompetanse for å håndtere virksomhetsnær HR oppgaver
- At vi bare ser deler av prosessene, helhetsbildet kan bli utydelig – og man mister helheten i prosessen
- Større antall personer å forholde seg til
- Turnover pga. ensformige oppgaver. Spesialisering av roller gir fremmedgjøring, terskel for å ta kontakt



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

VEDLEGG 2

TILBAKEMELDINGER OG GAP-ANALYSE

*PROSJEKT: INNFØRING BOTT ØKONOMI OG LØNN**PROSESS: LØNN OG LØNNSNÆR HR***INNHold:**

1	
1.0 Innledende bemerkninger fra noen av respondentene	8
Arkitektur og Design (AD).....	8
Medisin og Helsevitenskap (MH)	8
1.1 Nåværende organisering av Lønn og Lønnsnær HR	10
Arkitektur og Design (AD).....	10
Det Humanistiske Fakultet (HF)	10
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	10
Ingeniørvitenskap (IV).....	11
Medisin og Helsevitenskap (MH)	12
Naturvitenskap (NV)	13
Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU).....	13
Vitenskapsmuseet (VM)	14
Økonomi (ØK).....	15
Fellesadministrasjon (FA)	16
1.2 Nåværende ressursbruk og oppgavefordeling (se separat Excel-ark)	18
1.3 Vurdering av endringen på enheten.....	21
Arkitektur og Design (AD).....	21
Det Humanistiske Fakultet (HF)	21
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE).....	21
Ingeniørvitenskap (IV).....	21
Medisin og Helsevitenskap (MH)	22
Naturvitenskap (NV)	24
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	25

Vitenskapsmuseet (VM)	25
Økonomi (ØK)	26
Fellesadministrasjonen (FA)	27
2.1 Forslagets oppnåelse av prosjektets mål	29
Arkitektur og Design (AD)	29
Det Humanistiske Fakultet (HF)	29
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	30
Ingeniørvitenskap (IV)	31
Medisin og Helsevitenskap (MH)	32
Naturvitenskap (NV)	35
Samfunns- og Utdanningsvitenskap	37
Vitenskapsmuseet (VM)	38
Økonomi (ØK)	39
Fellesadministrasjonen (FA)	40
2.2 Vurdering av konsekvenser for enheten	41
Arkitektur og Design (AD)	41
Det Humanistiske Fakultet (HF)	41
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	41
Ingeniørvitenskap (IV)	42
Medisin og Helsevitenskap (MH)	42
Naturvitenskap (NV)	43
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	44
Vitenskapsmuseet (VM)	44
Økonomi (ØK)	45
Fellesadministrasjonen (FA)	46
2.3 Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten	47
Arkitektur og Design (AD)	47
Det Humanistiske Fakultet (HF)	47
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	47
Ingeniørvitenskap (IV)	47
Medisin og Helsevitenskap (MH)	47
Naturvitenskap (NU)	48
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	48
Vitenskapsmuseet (VM)	49
Økonomi (ØK)	49
Fellesadministrasjonen (FA)	49

2.4 Andre innspill	50
Arkitektur og Design (AD)	50
Det Humanistiske Fakultet (HF)	50
Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)	50
Ingeniørvitenskap (IV)	50
Medisin og Helsevitenskap (MH)	50
Naturvitenskap (NV)	50
Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)	51
Vitenskapsmuseet (VM)	52
Økonomi (ØK)	52
Fellesadministrasjonen (FA)	52

1.0 Innledende bemerkninger fra noen av respondentene

Arkitektur og Design (AD)

- Det er mye som står på ved AD for tiden, og vi har dessverre ikke kapasitet til å levere en komplett GAP-analyse iht bestillingen. Vi har imidlertid gjort et grovt anslag på ressursbruk på lønn og lønnsnær HR, og har noen betraktninger omkring den foreslåtte løsningen

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Kort om hvordan innspillene ved MH er innhentet:

- Løsningsforslaget med mal for gap-analysen ble sendt enhetene fredag 19. mars. Fristen for tilbakemelding er svært kort, i praksis 3 arbeidsdager. Etter at løsningsforslaget ble presentert for alle 18. mars og frem til onsdag ettermiddag 24. mars har MH pga begrenset tid prøvd å få frem meninger og tilbakemeldinger om løsningsforslaget. Mandag 22. mars gjennomførte en gruppe et 2-timers møte med én instituttleder, én kontorsjef, flere saksbehandlere innen HR på nivå 2 og 3, saksbehandlere innen økonomi og studie, samt innføringsleder BOTT og seksjonsleder HR/HMS.
- Tirsdag ettermiddag gjennomført seksjonsleder HR/HMS et møte med fungerende kontorsjef for ett av MHs institutt, samt en instituttleder for et annet institutt ved MH. Onsdagsmorgen ble det også gjennomført et møte med et institutt utenfor Trondheim, for å samtale kort om konkrete tilbakemeldinger.
- Denne korte medvirkningsmuligheten har stor betydning for instituttene. For MH. Her er det gitt liten grad av medvirkning for instituttene, forslaget er sendt ut kort tid før tilbakemeldingene skal bearbeides, samles og sendes nivå 1. Det oppleves som en rask og uklar prosess og den er ikke inkluderende eller bredt forankret. Begrunnelsen er "opplæring i nye roller og systemer innen 1. oktober". Da konsekvensene er såpass store for instituttene må det gis lengre frist enn 2 arbeidsdager. Det er ikke i denne fasen av prosjektet man bør spare tid.

Kort oppsummering av MHs GAP-analyse og tilbakemelding

- Det er ikke én samlet stemme som taler i dette notatet. Notatet prøver å omfavne det faktum at MH er et av NTNUs største fakultet med store og mindre store institutt. Vårt største institutt har 450 ansatte. Instituttene størrelser gjenspeiler behov for tett og tilgjengelig HR-støtte. Flere (mange!) ledere taler for at nærhet til kjernevirksomheten, det å forstå organisasjonskultur- og struktur er et suksesskriterie for å utøve relevant og god lederstøtte. Flere er bekymret for at en samling av oppgaver og ressurser vil medføre avstand som vil påvirke kvalitet i støtten til kjernevirksomheten. Det å kjenne de ansatte ved instituttet, det å vite hvem som «gjemmer» seg bak navn og titler pekes på som viktig.
- Det stilles spørsmål til om ikke nettopp nye administrative støttesystem vil/skal bidra til mer likebehandling/praksis, men at organiseringen ikke nødvendigvis

trenger å være lik? Det er ikke nødvendigvis slik at likebehandling=lik organisering/samling av fellestjenester. BOTT skal, på tross av ulikhet, gjøre oss i stand til å gjøre saksbehandling mer enhetlig – ikke nødvendigvis samle ressursene.

- Samtidig ser flere at det å samle utøvelse av administrative lønnsrelaterte oppgaver som uansett er ganske rigid innrettet, kan dette øke effektiviteten i selve saksbehandlingen. Men for hvem? Pt. opplever mange administrative ansatte som har gitt sine bidrag til denne GAP-analysen, at flyten i saksbehandlingen er for dårlig. Administrative systemer snakker ikke sammen, og det er for mange flaskehalser som bør forbedres i nye system.
- Løsningsforslaget fremstår som vagt, uklart. Det har ikke vært så lett å fullt ut forstå hva det er som foreslås av endringer; hvilke oppgaver er det som faktisk flyttes? Rollebeskrivelsene oppleves som knappe, de er dermed ikke fullt så enkle å forstå. Totalt sett er det for flere mange ukjente faktorer i GAP-analysen som gjør det krevende å mene noe godt om forslaget.
- Denne innledningen er det viktig å få med, før vi går igang med å se nærmere på det som er kommet inn av konkrete tilbakemeldinger på løsningsforslaget.

1.1 Nåværende organisering av Lønn og Lønnsnær HR

Beskriv kort hvordan enheten organiserer funksjoner og roller knyttet til lønn- og lønnsnær HR. Få frem på hvilke nivå de ulike tjenestene/rollene er organisert og ev. særegenheter ved enhetens organisering som er viktig for helhetsbildet. På neste side er det laget en tabell der man skal fylle inn mer detaljert.:

Arkitektur og Design (AD)

Nivå 2:

- Medarbeiderne i fakultetsadministrasjonen har en noe høyere stillingsandel, der lønn og lønnsnær HR er en del av det samlede tjenestetilbudet som faggruppen yter til hele fakultetet.

Nivå 3:

- Cirka fire medarbeidere på instituttnivå bruker noen få timer per uke og har dette som en av mange oppgaver innenfor økonomi, HR og administrasjon generelt.
- AD er i vekst og både antall ansatte og studenter øker, så oppgaveomfanget er økende.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Nivå 2:

- HF har sentralisert mange tjenester til nivå 2 (deriblant lønn- og lønnsnær HR). Dette skyldes enhetenes størrelse og behov for å skape faglige fellesskap til det beste for kjernevirksomheten.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Nivå 2

- IE-fakultetet har organisert oppgaver knyttet til lønn og lønnsnær HR på fakultetsadministrasjonen, HR-seksjonen.
- HR-seksjonen består av to team, hvorav det ene teamet, HR-støtteteamet, jobber med forvaltning av arbeidsforhold (herunder lønn og lønnsnær HR), samt rekruttering av midlertidige stillinger. All lønn ved IE-fakultetet registreres av HR-seksjonen

Nivå 3

- Instituttene har HR-ansatte og kontorsjefer som jobber med HR-oppgaver som er virksomhetsnære (onboarding, oppfølging av sykmeldte og andre oppgaver som er nært knyttet til virksomheten.
- Instituttenes oppgaver er ansettelse av studentassistenter, timelærere, oppdragsavtaler, sensorer.

Ingeniørvitenskap (IV)

Fastlønnsattestant på nivå 2:

- Rolle i Paga (flere har tilgang)
- Registrering av arbeidsforhold
- Endring av eksisterende arbeidsforhold
- Avslutning av arbeidsforhold
- Min tid
- Lønnslån (registrering og rådgivning)
- Permisjoner (registrering og rådgivning)
- Ferie (kontroll, ferieregnskap og rådgivning/opplæring av ledere og ansatte)
- Kredittkort (godkjenne søknader, oppfølging av betalingsanmerkninger, avslutning av kort)
- Forskudd på lønn
- Fakturagrunnlag ved for høy utbetaling av lønn
- Rådgivning knyttet til lønnsinnplassering og utvikling
- Registrering i SPK (pensjonsmeldinger)
- Tilleggslønsavtaler (kontrollere, attestere, registrere)
- Saksbehandling ansatte utland
- Tilgangsbestilling
- Tilgangsavtale
- Rapportering til SSB
- Registrering av ELKOM
- Sidegjøremål (kontroll og attestasjon)
- FTV og ITV (tillitsvalgte. Arbeidsavtaler og registrering)

HR nivå 3 (fastlønnsattestantrolle i Paga):

- Rolle i Paga (flere har tilgang)
- Registrering av arbeidsforhold, endring av arbeidsforhold
- Forlengelse av eksisterende arbeidsforhold
- Timelønn
- Pensjonistlønn
- Honorar (forarbeid)
- Tilgangsbestilling
- Tilgangsavtale
- Sensorer
- Ferie (ferieregnskap og rådgivning/opplæring av ledere og ansatte)
- Rådgivning knyttet til lønnsinnplassering og utvikling
- Saksbehandling ansatte utland

Stud.ass. sensor nivå 2:

- Rolle i Paga (flere har tilgang)

- Registrering av arbeidsforhold (sensorer)
- Administrerer arbeidsavtaler stud. Ass

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Nivå 2:

- MH-fakultet har 2-nivå organisering i forhold til bruk av PAGA (lønn og lønnsnær HR).
- MH har en HR/HMS-seksjon i fakultetsadministrasjonen med 7 saksbehandlere innenfor forvaltningsområdet.
- Hovedtyngden av lønnsrelaterte oppgaver ligger i fakultetsadministrasjonen.

Nivå 3

- Alle institutt har 1 saksbehandler innen HR som har stort spenn i sine roller, blant annet noe lønnsarbeid. I tillegg utøver studiekonsulenter noe arbeid i forbindelse med oppdragsavtaler, utbetaling av honorar mm.

Flyten for arbeidsavtaler foregår slik:

- Arbeidsavtaler kommer inn til fakultetet og blir registrert inn i PAGA av fastlønnsattestant ved fakultetet (nivå 2). som det vises til i skjemaet under har vi seks 100 % stillinger innen forvaltningsområdet ved MH. Alle disse har fastlønnsattestantrolle.
- I tillegg til å serve hver sine institutt har nivå 2 fakultetsadministrasjonen som skal serves. Arbeidet med å gi støtte til fak. adm. er fordelt på alle på forvaltningsgruppa i HR-seksjonen.
- Nivå 2 behandler alle permisjons-, fraværs-, ferieskjema i PAGA som ikke blir håndtert av robotene. Det er ulik størrelse på instituttene, noe som dermed leder til ulik tidsbruk i PAGA.
- Ved noen institutt er nivå 2 inne i PAGA ved endring av prosjektnummer i forbindelse. Med konteringsendring, mens ved andre er dette overført til instituttene (Nivå 3). Også studiekonsulentene bruker PAGA til timeføring av studentassistenter. Dette er også notert i skjemaet under.
- Alle åtte institutt ved MH har minst en HR-konsulent i sin administrasjon. Et institutt har to HR-konsulenter og et annet har en HR-konsulent og en seniorrådgiver som har definerte oppgaver innen HR/HMS/infrastruktur.

Oppramsing av oppgaver som omhandler lønn/lønnsnær HR:

- Registrering nyansatt, registrere gjester for tilganger, konteringsendring, endring sluttdato, endring stillingsprosent, melde inn utenlandsopphold utover 1 mnd, endret lønn etter 2.5.5 og 2.5.3 forhandlinger, forskudd, elkom, div. tilleggsopplysninger (f.eks. gjennomført medarbeidersamtale), kontrollerer permisjoner, kontroller ferie, følge opp sluttdatoer for «faste» BOA-ansatte. Oppfølging ved slutt bl.a. registrere sluttmelding,

SPK, sende oppsigelsesbrev/sluttbrev mm. Kontrollere søknad om sykepenger opp mot registrert sykmelding. Mye kommunikasjon med ansatte og leder rundt permisjoner opp mot regelverk og utfylling av søknad sykepenger. Følge opp max. dato sykepenger. Kommunikasjon rundt feriepenger og skattetrekk. Ansettelser timelønn. Innsending pensjonsmelding til SPK ved pensjonering av ulike slag. Utfylling av sluttårsak i NAV skjema for ansatte som søker dagpenger etter slutt. Brukerstøtte system. Utarbeide rapporter av ulike slag som etterspørres. Oversikt over fakultetets jubilarer, bestille gavekort.

- Ved flere av instituttene er det studiekonsulentene ordner med sine oppdragstakere og honorarutbetalinger til f.eks. veiledere.
- HR ordner med de som er overordnet faggrupper. Fakultetsadministrasjonen er involvert i timelønnskontrakter. Ved Institutt for psykisk helse og Institutt for sirkulasjons og bildediagnostikk godkjenner HR-konsulent også timer for timelønne.
- Utdanningsseksjon har deltatt på et prosjekt for digital løsning for studenter. Her var det opprinnelig ikke meningen at HR skulle ha en rolle i flyten, men HR har registrert inn og videresender til fellestjenesten variable lønn.

Naturvitenskap (NV)

- Det er ansatt HR-medarbeidere på alle de 8 instituttene ved NV. Avhengig av størrelsen på instituttet varierer stillingsbrøken fra 20 % til 200 %.
- Innenfor området lønn og lønnsnær HR er det noe taste-arbeid på våre medarbeidere, men hovedtyngden i deres arbeidsoppgaver ligger i veilednings-/serviceoppgaver og lederstøtte. Mye av tiden til HR-medarbeidere på institutt brukes til å svare på henvendelser og informere om lov- og avtaleverk i ulike HR-prosesser.
- Når det gjelder den foreslåtte løsninger på lønn og lønnsnær HR er det veldig viktig for oss på NV-fakultetet at servicen fra et tjenestesenter følger opp alle arbeidsoppgaver fullt og helt, slik at HR/institutt ikke blir et forsinkende mellomledd fordi restoppgaver ligger igjen på instituttet. Den største HR-jobben på instituttene ligger ikke i selve tastingen i systemet, men i støtte og hjelp til ansatte i disse prosessene. Helhetlig saksbehandling er derfor veldig viktig i dette arbeidet.

Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)

Nivå 2 (Sentralisert HR-seksjon i fakultetsadministrasjonen):

- Fastlønn – registrering i paga web (oppstart, endring, avslutning)
- Forlengelser midlertidig ansatte
- Kontroll av ferie, fravær og permisjoner
- Oppfølging sykefravær, sykepenger, maksdato sykefravær
- Oppfølging pensjon, innmelding SPK
- Timelønn, reise, honorar, oppdragsavtaler
- Tilganger

- Sidegjøremål
- Registrere elkom-avtaler
- MinTid
- Rådgivning på alle områder nevnt over

Nivå 3 (Oppgaver knyttet til lønn og lønnsnær HR på institutt):

- Oppfølging og godkjenning av ferie, fravær og permisjon
- Timelønn, reise, honorar, oppdragsavtaler
- Oppfølging sykefravær og sykepenger
- Tilganger
- Anmodning om tilsetting, forlengelse, endring i arbeidsforhold, etc
- Rådgivning på alle områder nevnt over

Særegenhet:

- Vi har et stort antall ansatte i kommune/fylkeskommune som fungerer som praksisveiledere i våre lærerutdanninger. Disse skal ikke ha lønn/honorar direkte fra oss, men de må legges inn i våre systemer for å få tilgang til våre systemer, f.eks. Inspira (studentvurdering ved praksis). Dette er en kritisk oppgave med stort omfang som må løses på en hensiktsmessig måte i de nye systemene.

Vitenskapsmuseet (VM)**Nivå 2:**

- HR-tjenesten ved NTNU Vitenskapsmuseet (VM) er sentralisert til Museumsadministrasjonen (nivå 2). Det er pr. dags dato to stillinger, med anstøtt stillingsandel på 180 %, som innehar oppgaver for hele HR-feltet. Oppgaver innen transaksjonell HR er en vesentlig del av oppgaveporteføljen.
- Lønnsnær HR er en meget viktig samtale- og rådgivningspartner for nivå 3 knyttet til kontraktsforhold, lønsplassering og kompetansevurdering.
- Prosjektøkonomer (også plassert på nivå 2) har kompetanse på, og utfører, kontraktinngåelser for oppdrag/honorar.

Nivå 3:

- HR-gruppen ved VM har et godt og fungerende samarbeid med ressurser på nivå 3. De mest omfattende prosessene er ved bestilling av timelønnede kontrakter samt ved kontroll og attestering av timeføring. Ved VM er det mye aktivitet som er lagt til sesongene for utgraving av arkeologiske prosjekter og i perioder for felt for naturhistorie. I 2020 produserte vi 163 kontrakter (inkl. forlengelser), og i 2019 var tallet 182. Prosjektporteføljen ved VM består av mange små og mellomstore prosjekter, som gjør at vi har behov for god kontroll på føringen av de ansattes timer. Dette løses i dag

med at prosjektledere kontrollerer de ansattes registreringer før ansatte med BDM attesterer timene. Dette gjøres fortrinnsvis av kontorsjefene.

- Ved Utstillings- og publikumsseksjonen har vi ansatte som arbeider ut ifra en arbeidsplan med åpningstid også på helg. Arbeidsplan settes opp av ansvarlige på nivå 3, og følges opp av HR-ansatte på nivå 2 for korrigeringer av timeregistrering mm.
- Arbeidsprosessene innen lønn og lønnsnær HR relatert til de arkeologiske prosjektene (som utgjør ca 60 % av de timelønnede kontraktene) fordrer i tillegg følgende:
 - Lønnsfastsettelse er betinget av lokalt fremforhandlede ansiennitetsberegninger som må manuelt beregnes for hver sesong
 - Det er høy aktivitet i sommermånedene som gjør at ferieavvikling av attestanter og HR-ressurser må planlegges ut ifra aktiviteten
 - Ofte ansettes personer på flere små prosjekter, som gjør at den ansatte må føre timer på ulike prosjektnummer
 - Ofte kommer godkjenning av oppstart så tett opp til startdato at kontrakter må produseres i løpet av en/to dager
 - Mange prosjekter opplever korte forlengelser grunnet forsinkelser, funn eller andre faktorer

Særegenhet:

- Ansvar for gjennomføring av arkeologisk feltarbeid er gitt til NTNU Vitenskapsmuseet gjennom forskrift til Kulturminneloven og er en lovpålagt oppgave. NTNU Vitenskapsmuseet er ett av i alt fem landsdelsmuseer i Norge som er tildelt dette ansvaret og som følger opp innenfor hvert sitt museumsdistrikt. Museet må årlig engasjere sesongarbeidere (arkeologer) for å utføre utgravingene da det ikke er mulig å ha fast ansatt stab som kan dekke behovet. Feltsesongen går fra april til november hvert år med behov for kontrakter - ofte på kort varsel og utvidelser av kontrakter i slutten av sesong. Kontrakter knyttet til etterarbeid i vintermånedene kommer i tillegg. For arkeologene må det årlig utføres en egen ansiennitetsberegning basert på 12 ukers erfaring og et eget lønnsregulativ benyttes.

Økonomi (ØK)

Nivå 2:

- Felles HR-funksjon på fakultetsnivå som yter HR-tjenester for alle instituttene
- Seniorkonsulent som er hele fakultetets fastlønnsattestant. Vedkommende er ansatt i vårt institutt i Ålesund, og fakultetet kjøper hennes tjenester for fellesskapet

Nivå 3:

- Det lokale arbeidet som går i instituttene (kontorsjefer, annet adm. personell)

Ytterligere konkretisering:

Tilsettingsprosessen:

- Faste og midlertidige på fastlønn: Tilsettingsprosessen involverer instituttleder/kontorsjef + HR ved fakultetet. Paga-arbeid utføres av HR ved fakultetet og ved vår seniorkonsulent i Ålesund (fastlønnsattestant).
- Timelønnede øvingslærere, student- og læringsassistenter: Tilsettingsprosessen involverer flere forskjellige administrativt ansatte og kontorsjefer ved våre institutter. Avtale opprettes av disse og godkjennes av kontorsjef (BDM). Avtalene legges manuelt inn i ephorte av HR ved fakultetet. Mesteparten av arbeidet rundt dette er **ikke** selve kontraktsinngåelsen (punching), men forarbeidet (dialog med faglærere, samarbeid med HR på fakultetet om utlysning av stillinger, dialog med søkerne/de som skal ansettes osv). Ved vår fagenhet Eksperter i Team er de aller fleste studentassistenter på fastlønn (200+ stk), og disse legges inn i Paga og Ephorte av fagenheten selv.

Oppdragsavtaler:

- Sensur. Utføres av forskjellige adm. ansatte ved våre institutter. Dette arbeidet har topper rundt eksamensperiodene. Mye forarbeid (f.eks dialog med sensorer) før selve kontraktsinngåelsen.
- Undervisning. Utføres av kontorsjef og adm. ansatte i instituttene
- Gjesteforelesere: Utføres av kontorsjef og adm. ansatte i instituttene
- Styrehonorarer: Utføres av kontorsjef
- Honorar til medlemmer av stillingsbedømmelser/opprykksskomiteer: Utføres av HR ved fakultetet
- Honorar til medlemmer av bedømmelser Phd: Utføres av Phd-gruppa ved fakultetet

Tilgangsavtaler:

- Eksterne sensorer. Opprettes av flere forskjellige adm.ansatte ved våre institutter
- Gjester. Opprettes av kontorsjefer og andre adm.ansatte
- Eksterne samarbeidspartnere. Opprettes av kontorsjefer

Fellesadministrasjon (FA)**Økonomiavdelingen**

- Fastlønn
 - Kontroller på utbetaling lønn/reise, offentlig rapportering, korreksjoner, avstemming, aktivering av arbeidsforhold i Paga 2.0, foretar sluttoppgjør, skjema andre meldinger (opplysninger som har lønnsmessige konsekvenser)
 - Registrere arbeidsavtaler på timelønnede i Paga og Min Tid for hele NTNU
- Variabellønnstjenesten
 - Registrerer oppdragsavtaler og er attestanter på reise, samt er 1.linje brukerstøtte for hele NTNU
- Servicesenteret
 - Betjener sammen med ressurser på variabel lønn NTNU hjelp og brukerstøtte på

telefon

HR og HMS-avdelingen

- HR- støtteteamet:
 - Har fastlønnsattestanter som registrerer arbeidskontrakter faste/midlertidige i Paga web, registrerer alle endringer i lønnsforhold og har oppfølging av ferie og tid på de ansatte i Fellesadministrasjonen.
- Lederstøttegruppe HR- og HMS-sjef:
 - HR har også oppgaver som er knyttet mot hele NTNU, f.eks oppretting av kvoter, oppfølging av ferieregnskapet, endring ifm organisasjonsendringer etc.
- Fraværstjenesten:
 - Er rådgivere og 1.linje brukerstøtte for hele NTNU på foreldrepermisjoner.
 - Fraværstjenesten følger opp refusjoner på sykepenge og andre ytelser

1.2 Nåværende ressursbruk og oppgavefordeling (se separat Excel-ark)

Beskriv i tabellen hvilke roller/stillinger som gjennomfører oppgaver innen lønn- og lønnsnær HR. Ikke skriv inn navn på nåværende tidspunkt, bare et nummer slik at det evt. er mulig å følge opp dette i etterkant og forstå kor mange stillinger/roller det er snakk om. Et eksempel: Man kan skrive «HR-rådgiver 1», kontorsjef 1, osv.

Konkretisering av oppgaver som skal/kan flyttes og hvilke ansvar som skal være hvor gjøres på et senere tidspunkt.

- Alle tilbakemeldingene er samlet i et separat Excel-ark

Ytterligere kommentarer eller forklaringer til Excel-arket over kan gis i feltet under.

Arkitektur og Design (AD)

- Vi estimerer at vi bruker om lag ett årsverk på dette området i dag. Dette årsverket er spredt på cirka fire medarbeidere på instituttnivå og fire medarbeidere i faggruppe HR i fakultetsadministrasjonen.
- Medarbeiderne på instituttnivå bruker kun få timer per uke og har dette som en av mange oppgaver innenfor økonomi, HR og administrasjon generelt.
- Medarbeiderne i fakultetsadministrasjonen har en noe høyere stillingsandel, der lønn og lønnsnær HR er en del av det samlede tjenestetilbudet som faggruppen yter til hele fakultetet.
- AD er i vekst og både antall ansatte og studenter øker, så oppgaveomfanget er økende

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Vi har to medarbeidere i fakultetsadministrasjon som på full tid jobber med lønn og lønnsnær HR. Den ene er midlertidig ansatt i 2021.
- På nivå 3 er det i hovedsak kontorsjefene som arbeider med lønn og lønnsnær HR.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- I tillegg til de som er nevnt i tabellen over er det også instituttledere og nestledere som har lønnsoppgaver i form av godkjenning av diverse lønnsutbetalinger, ferie og permisjoner.
- Det kan også nevnes at IE-fakultetet ansetter ca. 1000 studentassistenter hvert semester.

Ingeniørvitenskap (IV)

- For de som har disse rollene på instituttene vil stillingene stort sett bestå som normalt. Det vil ikke være noe betydelig endringer av oppgaver, men det vil være nye systemer og prosesser å forholde seg til. I tillegg vil ny organisasjonsstruktur ha en virkning på måten vi jobber på.
- For ledere vil det være et annet system å forholde seg til, men ikke nødvendigvis andre oppgaver som skal løses. Nye prosesser og nye saksflyter.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- Syv HR-konsulenter/rådgivere ved fakultetsadministrasjon har fastlønnssrolle i PAGA. Innenfor lønnsoppgaver har de ansvar for dette:
 - det ligger til disse ansattes arbeidsoppgaver at de skal registrere ny-ansatte i PAGA, dette gjelder nyansatte som skal ha lønn og de som bare skal registreres for at de skal få tilgang til organisasjonen via tilgangsbestilling eller være emeritus/emerita. I tillegg ligger en stor oppgave i å registrere endring i ansattforhold. Det er varierende arbeidsmengde for registrering i PAGA ut ifra årshjul. Mange midlertidig ansatte har sluttdato 30.06 og 31.12.
 - Noen instituttansatte har fastlønnssrolle for at de skal kunne registrere inn endring i prosjektnummer. PAGA har vært satt opp slik at for å kunne endre prosjektnummer er eneste løsning å gi de det gjelder fastlønnssattestantrolle. Når det kommer til de som har stedfortrederrolle er dette etter ønske fra kontorsjef. Noen har også tilgang til hele konsernet, PAGA er i utgangspunktet styrt etter hvor du sitter i organisasjonen. Det har blitt mer effektivt på nivå 3 etter at de er gitt tilgang til hele konsernet, da kan en lettere søke opp om deltidsansatte/nyansatte har/ har hatt ansattforhold ved NTNU tidligere.
- Noen institutt er ikke store nok til å dekke arbeidsoppgaver som krever en 100 % støtte i fak.adm. Dette innebærer at saksbehandler på fakultet gir støtte til flere institutt. Alle HR-ansatte har i større og mindre grad andre oppgaver enn lederstøtte til instituttene. Arbeidstid pr institutt blir ikke logget.
- Flerdelt kontering (kontofordeling) når en ansatt jobber på flere prosjekt enn kontering i PAGA tilsier – kommer til å ligge i rollen kostnadsgodkjenner.
- Ressurser lokalt (nivå 3 og 2) vil uansett bli aktivert i forbindelse med det å forberede bemanning rundt timelønne og midlertidige. Det er i kjernen at behovet oppstår og prosessen igangsettes.

Naturvitenskap (NV)

- Vi har løst GAP-analysen ved å se på rollene som beskrives i ny løsning, og lagt på oppgaver som ikke er beskrevet i rollene. Vi har vektlagt både tastingen og de arbeidsprosessene som gjøres i forkant, underveis og i etterkant, både av saksbehandling, men også proaktivt arbeid og oppfølging.
- Mye av de arbeidsoppgavene vi gjør på HR i dag innenfor lønn og lønnsnær HR handler først og fremst om å veilede og hjelpe ansatte i å finne løsninger, svare på spørsmål knyttet til lov- og avtaleverk og sørge for datafangst. HR-medarbeider på institutt får ofte henvendelser, digitalt eller fysisk fra ansatte som har spørsmål rundt registrering i Paga, råd i HR-prosesser og brukerstøtte i selve systemet. I GAP-analysen er det ingen av de nevnte rollene i løsningsforslaget som vil innebære mer enn en dag i uken i arbeidsmengde, og på flere av områdene er det også under en dag i måneden eller kvartalet.
- Tasting av informasjon rundt ordinær rekruttering og administrativ ansettelse må også gjennomføres på en god måte. At dette er en mellomløsning må ikke føre til at vi bruker mer tid enn det vi gjør i dag. Det er viktig at det lages «gode nok» prosesser i påvente av

BOTT HR, og at det ikke gjøres dobbeltarbeid på denne løsningen.

- Vi er usikre på om forlengelser (særlig av stipendiater og postdoktorer) ligger innenfor noen av rollene. Dette er en stor oppgave som det brukes en del tid på, ikke selve tastingen, men lov- og avtaleverket og dialogen med de ansatte.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- Fordeling av arbeidsoppgavene innen lønn og lønnsnær HR varierer på tvers av instituttene, bl.a. pga størrelse. De største instituttene ved SU har dedikerte HR-ressurser, mens hos de minste instituttene ivaretar kontorsjef flere HR-oppgaver.
- Oppgavene i stilling 1-3 i skjemaet utgjør til sammen maksimum 2 dager per uke

Vitenskapsmuseet

- Ingen innspill

Økonomi

- Tabellen gjelder for økonomifakultetet samlet. I de fleste punktene i tabellen har vi ikke spesifisert for hver enkelt person, men hvilke grupper av personer som har ulike oppgaver, samt et anslag over hvor mange personer dette involverer innenfor hver prosess. Vi har også estimert tidsbruk for gruppa samlet pr. uke (dette er anslag). Mange oppgaver er ikke jevnt fordelt gjennom året slik at oppgaver som synes små i et årsperspektiv kan ta mye tid i kortere perioder.

Fellesadministrasjonen (FA)

- De 3 nederste stillingene er ikke med i regnearket, da brukerstøtte og kommunikasjon ikke er knyttet til en spesiell rolle i BOTT, men til alle.

1.3 Vurdering av endringen på enheten

Det er foreslått endringer innen lønn- og lønnsnær HR utviklet gjennom Design Sprint. Om den foreslåtte løsningen iverksettes slik den er fremlagt – hva vil bli de største/mest omfattende endringene hos dere (som dere ikke allerede har adressert i tidligere punkter i dette dokumentet)

Arkitektur og Design (AD)

- Ved AD støtter vi den anbefalte løsningen om etablering av et tjenestesenter. Lønn som fagfelt er svært regelstyrt og krever en del spesialkompetanse.
- Det er vanskelig å få tilstrekkelig mengdetrening ved AD. Lønn er dessuten et felt der NTNU bør ha lik praksis, og det er ikke forhold ved oppgaveløsningen som krever lokal tilpasning.
- For AD vil etablering av et Tjenestesenter frigjøre kapasitet hos oss til å yte bedre tjenester på andre områder, og vi tror våre ansatte vil få bedre hjelp.
- Vi regner med at ansatte i et tjenestesenter vil ha høyere kompetanse og kunne arbeide mer effektivt enn vi har mulighet til.

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Løsningsforslaget innebærer at arbeidsoppgaver for 1 fast stilling, som i dag ivaretas på nivå 2, blir sentralisert til nivå 1. Den midlertidige stillingen faller automatisk bort 1.1.2022. Nivå 3 blir ikke organisatorisk berørt av løsningen

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- De største endringene ved IE-fakultetet vil vi se på HR-seksjonen, hvor fire ansatte vil oppleve at oppgaver knyttet til lønn og lønnsnær HR vil bli flyttet til et felles tjenestesenter. Dette betyr at vi får frigjort tid til å bistå instituttene i prosessene knyttet til rekruttering og øvrige oppgaver. Det betyr også en kompetanseendring av de ansatte i forhold til de oppgavene de utfører i dag.

Ingeniørvitenskap (IV)

- En 100% stilling kan omdisponeres
- Endring i prosesser
- Mister oversikt over behov for utvikling/opplæring/forbedring innen lønnsområdet (behovet vil imidlertid reduseres, men kan oppleves krevende i en overgangsfase)
- Bygge spissere kompetanse i fagmiljøene
- Riktig retning på utviklingen av NTNUs lønnsområde (én retning)
- Mister fast kontaktperson som sitter tett på virksomheten
- Stort opplæringsbehov

- Sørge for at det ikke blir forsinkelser i registreringer av nyansettelser og tilganger når oppgavene flyttes. Dette gjør rekruttererne på fakultetet selv i dag.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Innledning

- En felles tilbakemelding fra flere enheter og nivå ved MH er at løsningsforslaget til lønn og lønnsnær HR slik det går fram av utsendt presentasjon er såpass overordna at det ikke er /lett eller mulig å gripe ordentlig hva løsningsforslaget innebærer og hva konsekvenser det vil få, utover generelle betraktninger. Løsningen er vanskeleg å ta stilling til på annen måte enn rent prinsipielt siden det ikke kommer frem hva løsningen egentlig innebærer.
- Dette må dere ha med dere, når dere leser videre MHs innspill.
- Her er konkrete innspill, kommentarer, bekymringer, forventninger som beskriver det vi anser som de største/mest omfattende endringene ved løsningsforslaget

Ulemper/usikkerhet/bekymringer:

- MH tolker endringene som foreslått dithen at de ikke vil medføre noen stor organisatoriske endring for oss. Det vil derimot medføre at enkelte får noe endring i oppgaver (opp mot maks. 40% endring?)
- Løsningen innebærer sentralisering, noe som i seg selv skaper avstand til brukerne/fagmiljøet på 3. og 4.nivå. Det kan nok iverksettes kompensierende tiltak utan at det går fram av løsningsforslaget utover en helt generell beskrivelse.
- Løsningsforslaget vil ikke innebære de store ressursgevinstene på nivå 3. Den forberedende fasen vil fortsatt kreve mye koordinering og innhenting av riktig informasjon. Det er en forutsetning at nivå 3 får gode kontaktpunkt med nivå 1 hvor oppgavene skal flyttes. Som førstelinje og første kontaktpunkt ut mot kjernevirksomhet så er det et suksesskriterium at nivå 3 kan holde seg orientert om flyten videre. Hvis ikke kan det skape merarbeid i organisasjonen. Det kan oppstå større arbeidspress på nivå 3 hvis de vitenskapelige opplever at de ikke har noen de kan kontakte når det oppstår spørsmål både til hvor de skal henvende seg, hvor saken evt. ligger, samt spørsmål rundt saksbehandling og vedtak. Basert på tidligere erfaring når man sentraliserer tjenester at de ønsker bekreftelse fra noen om at de har forstått saksgangen riktig.
- Løsningen vil medføre en omfattende endring (radikal løsning?) og vil fort vekke motstridende interesser i organisasjonen.
- Løsningen oppleves uklart fordi det ikke går fram klart hvilke oppgaver det er som i tilfelle skal flyttes over og hvilke oppgaver som blir igjen på nivå 2/3. På nivå 3 og 4 blir omfanget av prosesser/personer en må forholde seg til sterkt utvidet. Denne spesialiseringen har også sine omkostninger med fare for fragmentering.
- Det vil være en risiko for at det er endel oppgaver som ikke blir håndtert og at disse overføres og en del restoppgaver ikke blir håndtert, men overført til nivå 3.
- Det virker opplagt at løsningen får konsekvenser for personer/stillinger. Det er uklart for

hvem dette vil gjelde. Men en såpass omfattende organisatorisk endring som det her er snakk om, vil ha sine omkostninger for brukerne av disse tjenestene på nivå 2/3/4 og selvsagt for de som blir direkte berørt.

- Hva med den geografiske dimensjonen, Ålesund og Gjøvik, hvordan er den vurdert?
- Forutsetter at løsningen medfører inngåelse av tjenesteavtaler? Det bør i tilfelle møtes med ein sunn skepsis.
- Spesialiseringen av roller kan bidra til å styrke skottene mellom spesialistene på nivå 1. Dette kan representere en fremmedgjøring, terskel for å ta kontakt/henvende seg. Det undervurderer nytten av å kjenne til, utviklingen av kompetanse gjennom samspill som kommer kjernevirksomheten til gode, de som skal ha et svar på ett eller annet vis.
- Strategisk lønnsendringer; bli bedre på å praktisere god lønnspolitikk; rådgi ledere i å bruke handlingsrommet for lønnsendring, øke kvaliteten på 2.5.3-krav, bidra bedre i 2.5.1- forhandlinger. Være med å legge planer for lønnsutvikling for ansattgrupper/ansatte.
- Forberede saker til LOSAM, bidra til å sette nye saker på dagsorden til LOSAM og fakultetsstyret
- Karriereutvikling for ansatte; MH ønsker å ta tak i hvordan ansatte kan se sin karrierevei ved fakultetet, slik at de ser at «her er min fremtid, her er mine muligheter». Unngå å miste folk/ redusere turnover.
- Lederopplæring: hva bør våre ledere ha av kunnskap om innenfor HR, lønn? MH er igang med å lage lederopplegg for instituttledere og nivå 4; her trengs mer ressurser for å bidra med innhold i lederopplegget men også utvikle det videre – holde det ved like.
- Mulig konkret besparelse? Når en ny-rekruttering skjer vil nivå 2 ikke lengre ha ansvar for å legge inn personalia på nyansatte. Dette vil bespare nivå to for ca 10 minutter pr nyansatt. Dette skal skje via digitale løsninger som gjør oppgaven mer effektivt og blir flyttet på til et annet sted.

Fordeler/positive forventninger

- Med en endring av oppgaveportefølje som per i dag ligger på nivå 2 vil det bli frigjort ressurser som kan brukes annerledes. Det har vært etterspurt mer tid til utviklingsoppgaver på nivå 3 som det i dag ikke er kapasitet til på grunn av ressursmangel. Dette er oppgaver som nivå 3 mener bør ligge nært kjernevirksomheten hvor man er «hands-on» virksomheten og vet hvor skoen trykker. En effektivisering av transaksjonelle oppgaver medfører mulighet til å ruste seg mer strategisk, og dette er noe som har vært etterspurt i lang tid og som vi ser vil komme. Dette bør skje tett opp mot ledelsen og ansatte på nivå 3
- Oppgavene som tidligere omhandlet innregistrering i PAGA vil nå skje sentralt og våre ansatte på fakultetet vil kunne bruke tiden på andre oppgaver.
- Mulighet for å jobbe med strategisk og bistå ledere i slike oppgaver er nødvendig, men ikke noe vi systematisk kan avsette nok tid til i dag. Eksempler på slike strategiske HR-oppgaver er:
 - Systematisk sykefraværsoppfølging; med dette menes ikke utfylling av skjema, avsjekk på frister men bistå ledere i hvordan følge opp sykmeldte, legge til rette,

- være i dialog med ansatte, jobbe for å unngå sykmeldinger.
- Konfliktbistand: vi kan utøve mer lederstøtte innenfor konfliktområdet. Innenfor dette område har vi etterspørsel vi ikke får svart ut nok i dag. Støtte leder i planlegge for hvordan ta tak i en «gnagende sak», bidra til å gjennomføre en prosess, dokumentere og «holde i fremdriften».
- Disse restoppgavene forutsetter økt kompetanse blant ansatte på området. Det forutsetter også dedikerte og motiverte rådgivere, ala forventningen man etterspør hos fagspesialistene som skal samles i felles tjenestesentre.
- I kartleggingen av restoppgaver må vi også vurdere om ressursene på instituttet (1 HR pr. institutt) er kalibrert rett ifht. behovet.
- Vi opplever at overgangen til «Sentralt ansettelsesorgan» har medført mye ekstra arbeid for oss. Vi lurte derfor på hvem som vil få ansvar med oppsigelsesbrev etter at saken har vært i SAO.
- Pensjon/pensjonering/ AFP – hvem starter opp AFP, pensjon? I dag sender vi brev til den ansatte og informerer og deretter varslers SPK? Hvem gjør denne saksbehandlingen i dag?
- Hvem skriver sluttbrev når noen går av med pensjon eller noen sier opp selv?
- Hvem følger opp maksdato?
- «Behovshaver kontrakt» skal jobbe opp mot timelønnet ansatt og oppdragstaker. Hvordan få gjort forlengelser av timelønne – hvor vil det ligge?
- Vanlig fastlønnsansatte blir en restoppgave som blir liggende igjen. eks. midlertidige ansatte som nærmer seg sluttdato. Hvordan håndteres dette? Kommer det opp automatiske varsler om dette? Hvem følger opp?
- De tekniske flytene blir mer strømlinjeformet, betyr det at HR på fakultet ikke lenger skal følge opp den ansatte med ferie, permisjon, sykdom?
- Forlengelser av midlertidig ansatte, vikarer, stipendiater, postdoktorer osv. – Hvem vurderer forlengelse? Skal anmodning om forlengelse sendes til nivå 2 eller 1? Hvor skal saksbehandlingen skje? Hvem følger opp forlengelser pga sykdom/permisjoner?
- Endring av sluttdatoer etter permisjoner (blir dette endret ut ifra dagens rutine?) – iverksettes lønn automatisk etter endt permisjon?

Naturvitenskap (NV)

- Den største gevinsten vil ligge i å unngå mellomledd-rollen og unødig merarbeid, og at spørsmål relatert til de nevnte rollene ovenfor blir avklart i tjenestesenteret direkte ut mot den ansatte. Det at vi kun har lesetilgang og ikke selv kan taste i systemet er også en stor endring.
- Vi må også være forberedt på en viss frustrasjon blant ansatte fordi de nå må ta kontakt med andre enn de de har vært vant til å henvende seg til. Den største endringen ligger i å endre hvordan HR har vært lederstøtte i disse prosessene og hvordan HR har vært førstelinje i disse prosessene ut mot de ansatte. Ansatte kan med denne ordningen oppleve at de ikke får den hjelpen de ønsker/trenger fra HR lokalt, men at de blir en kasteball i systemet uten å få svar

på sine spørsmål.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- Mange av oppgavene knyttet til lønn og lønnsnær HR som vi har organisert på fakultetsnivå vil flyttes til tjenestesenteret på nivå 1. Disse oppgavene utgjør kun en liten stillingsandel (ca 40%), og ansattressursene her vil være nødvendige for å løse andre oppgaver på fakultetsnivå.
- Vi mener at opprettelsen av et felles tjenestesenter på nivå 1 vil føre med seg flere positive endringer for SU:
 - Et profesjonelt tjenestesenter som har direkte kontakt med brukere, vil redusere tidsbruk på instituttnivå, og responstid for sluttbruker vil gå ned.
 - Profesjonalisering etter samme modell som arbeidet med foreldrepenger, hvor ansatt og leder forholde seg til fageksperter på ett nivå, er noe vi har gode erfaringer med.
 - En prosesseier som sørger for at saker ikke sendes mellom ulike avdelinger (økonomi og HR)
 - Unngår å få saker som kun berører nivå 1 og 3 sendt via nivå 2 som unødvendig mellomledd
 - God og effektiv løsning
 - Man sikrer spisskompetanse på de ulike områdene, i stedet for at generalister på lavere nivå løser oppgavene.

Vitenskapsmuseet (VM)

- Flytting av arbeidsoppgaver:
 - For HR-gruppen vil ca 40 % av en stillingsandel på 180 % forflyttes.
 - For de resterende ansatte som i dag utfører oppgaver innen lønn og lønnsnær HR, er det kun små eller varierende grad reduksjoner av arbeidsoppgaver
- Endring av kontrollrutine:
 - Ved kontroll av timeføringer vil den kontroll som prosjektleder/-ansvarlig i dag utfører, falle bort. Det kommer ikke tydelig frem hvordan denne kontrollen kompenseres i ny løsning.
 - Det er essensielt at denne kontrollen ivaretas. Midlertidige ansatte er allerede en sårbar gruppe og timeføring er utelukkende gjeldende for disse. Alle ansatte skal være sikret lønn i tide. Lønn kan ikke være forsinket, uansett hvilken stilling man sitter i. Det er derfor av avgjørende betydning at det nye systemet ikke fører til mer forsinkelser og/eller problemer med denne kontrollprosessen.
- Flytting av kompetanse:
 - Spesialkunnskap innen lokale regelverk og rutiner flyttes fra nivå 2 til nivå 1. Dette er kompetanse som ikke dekkes av DFØ-støttet rutiner.
 - NTNU Vitenskapsmuseet utfører lovpålagte oppgaver med forvaltning av Kulturminneloven. Følgelig er deler av vår virksomhet underlagt

Miljøverndepartementet. Derfor opererer deler av vår virksomhet under andre forhold enn resten av universitetet. Denne kompetansen må ivaretas.

- De strømlinjeformede og sentraliserte prosessene vil nødvendigvis ikke skape store utfordringer for faste ansatte ved museet, men sentralisering vil sterkt påvirke alle sesong- og midlertidig ansatte ved NTNU Vitenskapsmuseet - feltarbeidere, gartnere ved Ringve Botaniske hage og museumsverter. Disse ansatte trenger lokalt nærværende kompetanse og den raske og fleksible muligheten for løsninger som lokalt plassert tjeneste gir. Ikke minst har denne graden av service også et omdømmeaspekt for NTNU da vi sender de midlertidig engasjerte ut igjen etter endt oppdrag.

Økonomi (ØK)

Hva vil den største endringen bli ved et spesialisert tjenestesenter?

- Når vi går gjennom de ulike arbeidsprosessene og vurderer tilhørende arbeidsmengde, er det én ting som er tydelig: Det er et stort antall oppgaver som utføres av et stort antall personer, og som utgjør små deler av stillingen for den enkelte. Dette med unntak av fakultetets fastlønnsattestant.
- Et av hovedargumentene for å anbefale et tjenestesenter oppfattes å være økt kvalitet og mer lik saksbehandling. Fra et NTNU-perspektiv høres det fornuftig ut.
- Når vi ser på de lokale arbeidsprosessene er det vanskelig å si hvordan løsningen med tjenestesenter vil slå ut på arbeidsmengden og arbeidsformen. Når vi f.eks. ser på flyten for timelønnede og oppdragstakere, er det de to første «stegene» av flyten som skal utføres lokalt: Forarbeid og rollen «behovshaver kontrakt». Den tydelige tilbakemeldingen vi får fra instituttene, er at hoveddelen av arbeidet ligger i forarbeidet. Estimerer tilsier en 80/20-fordeling. I dette perspektivet vil ikke arbeidsmengden lokalt reduseres spesielt med mindre de nye systemet gjør at forarbeidet kan forenkles vesentlig. Vi har ikke informasjon som tilsier det pr. i dag. I denne fasen er også mye av arbeidet «relasjonelt».

Flyt for timelønnede og oppdragstakere



- For at løsningen skal oppleves som god og nyttig lokalt, er det noen momenter som blir svært viktige:
 - Kvaliteten må oppleves som god også lokalt. Med det mener vi at hele samarbeidet må fungere godt.
 - Vi må vite hvor lang tid det tar fra en bestilling legges inn til jobben er gjort.
 - Vi må vite at en kontrakt kan prioriteres for rask behandling når det virkelig haster (i enkeltsaker).
 - Vi må ha en SLA som ivaretar det som er vesentlig for instituttene.
 - Det vil også være avgjørende at instituttene/fakultetene selv velger hvem som skal ha rollen som «Behovshaver kontrakt» - noe vi oppfatter at det blir lagt til rette for.
 - Vi må også sikre at prosessen med godkjenninger (BDM) fungerer på en måte som gjør at det ikke blir en flaskehals.
- Vi mener også at det vil være svært viktig at vi har en kontaktperson i tjenestesenteret som kjenner oss godt og som er genuint opptatt av å løse våre «problemer» på en god måte for oss. Det er noe som fungerer bra i dag med en fastlønnsattestant som betjener hele fakultetet (med unntak av noen oppgaver ved EiT som håndteres lokalt der), og som framheves som viktig. Vi trenger ikke bare en person som gjør jobben riktig og effektivt, vi trenger noen som kan sparre med oss sånn at vi stadig forbedrer oss.
- Vi håper selvfølgelig at vi når vi blir kjent med systemet m/div. løsninger vil se at arbeid forenkles, og at tid frigjøres til oppgaver vi har liten kapasitet til pr. i dag

Fellesadministrasjonen (FA)

- Seksjon for økonomitjenester, ØK
 - Vi gjør i hovedsak oppgaver for hele NTNU i dag.
 - Kontrakter for oppdrag og time via Tilsetting og arbeidskontrakt (TOA) vil posteres automatisk i SAP etter vi går på ny løsning. Da vil registreringsjobben

- som gjøres her i dag forsvinne. Dette utgjør ca 4-5 årsverk.
- Ferdigstillelse av kontrakter i TOA skal gjøres av koordinator kontrakt, som er en ny rolle i BOTT og som skal inn i tjenestesenteret. Denne kan eventuelt fylles av frigjorte årsverk over. Opplæring og kompetanseløft er viktig her.
 - Det er noe usikkerhet i forhold til reise og mer manuelt arbeid. DFØ sin robot behandler i dag ikke like mye som Visma sin robot gjør i dag. Hvis forbedringer ikke er på plass innen vi går opp, estimeres det at vi må bruke ca 2 årsverk mer på reiser som går til manuell kontroll.
 - HR og HMS-avdelingen
 - HR-støtteteamet
 - Utfører fastlønnsattestantoppgaver som skal ivaretas i et tjenestesenter. Vi har estimert at det totalt for FA vil utgjøre et årsverk med oppgaver som flyttes fra HR FA og inn i et tjenestesenter.
 - Her er det også noen oppgaver som må flyttes midlertidig inn i senter i påvente av HR BOTT. F.eks arbeidsavtaler fra rekruttering og administrative ansettelser må registreres i et e-skjema i SAP av en fagspesialist. Fagspesialistene skal ut fra løsningsforslaget jobbe i tjenestesenter, og denne oppgaven må derfor ivaretas der.
 - Lederstøttegruppen og HMS-sjef
 - Vi vil få endringer for oppfølging av ferie og kvoter når dette foreslås i egen rolle (fagspesialist tid) og flyttet til tjenestesenter.
 - Det blir viktig å ha gode rutiner og ivaretagelse av struktur, da SAP bygger på at k-sted og stillinger henger på organisasjonskartet i større grad enn Paga, de samme gjelder arbeidsflyt og autorisasjoner i løsningen
 - Fraværstjenesten
 - Ingen endring på foreldrepermisjoner.
 - Vil bli endring og kreve mer ressurser på oppfølging av refusjoner på sykepenges og andre ytelser, når dette blir en førstelinjetjeneste tilsvarende foreldrepermisjon. Refusjonssenteret har ikke 1.linje brukerstøtte på dette i dag. eret som .
 - Her kan det også tenkes flytting av andre oppgaver internt på HR, eksempelvis oppfølging av langtidssyk.

2.1 Forslagets oppnåelse av prosjektets mål

Løsningen som er laget gjennom Design Sprint er utviklet på bakgrunn av prosjektets mål og suksesskriterier. På de påfølgende sidene har vi stykket opp prosjektets mål med tilhørende «bokser» for å svare på i hvilken grad dere opplever at løsningen på lønn- og lønnsnær HR bidra til å oppnå disse.

- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets effektmål?*
 - NTNU har et moderne og effektivt støtteapparat som yter tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene
- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets resultatmål?*
 - Helhetlige prosesser og organisasjonsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best.
 - Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
- *Hvordan opplever enheten at det fremlagte forslaget bidrar til å oppnå prosjektets suksesskriterier?*
 - For effektmål
 - Administrative kostnader reduseres
 - De nye systemene har god stabilitet og driftssikkerhet med en høy oppetid
 - Administrativt ansatte opplever de nye løsningene som gode og effektive arbeidsverktøy som øker kvaliteten i arbeidet
 - Vitenskapelige personale opplever at de har fått bedre hjelpemidler til planlegging og oppfølging av virksomheten (prosjekter) og at de har et bedre beslutningsunderlag samt sparer tid på administrative oppgaver
 - Gode og brukervennlige selvbetjeningsløsninger gir ansatte bedre og mer effektive tjenester når de trenger det
 - For resultatmål
 - Organisasjonen har utviklet kompetanse til å håndtere nye verktøy effektivt og drive organisasjons og effektiviseringsarbeid i etterkant av implementeringen
 - NTNUs organisering av tjenestene er tilpasset brukernes behov og systemenes krav som gir oss en effektive (lavere tidsbruk) og solide (få feil) tjenester.
 - Et stabilt system fra 1. januar har hindret avbrudd i tjenestene

Arkitektur og Design (AD)

Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Effektmål

- Det er vanskelig å vurdere effektmål så tidlig i prosessen. Vi ser stort potensiale ved at man samler og profesjonaliserer fagkompetansen innen fagområdet. BOTT leverer

standardiserte arbeidsprosesser, roller med kompetansekrav og rutinebeskrivelser

Resultatmål

- Det er vanskelig å vurdere resultatmål så tidlig i prosessen, men vi ser tydelig fordelene med standardisering og helhetlige prosesser

Suksesskriterier

- Det er for tidlig å trekke noen konklusjoner.

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Effektmål

- Dette er veldig vanskelig å si noe om dette fordi det er avhengig av selve implementeringen fordi vi opplever veldig god flyt og samarbeid slik det er per d.d. ved IE-fakultetet.
- Det er viktig at man i arbeidet med å bestemme hvilke oppgaver som skal flyttes er tydelig på avgrensning av hva som flyttes og hva som blir igjen.
- Det er også viktig at et felles tjenestesenter har nok ressurser til å betjene alle ansatte på en god og effektiv måte. Dette betyr at NTNU ikke kan regne med å ta ut effektiviseringsgevinst i form av å spare ressurser før et slikt senter er stabilt og godt implementert, noe som fort kan ta to til tre år.

Resultatmål

- IE-fakultetet har tro på at et slikt tjenestesenter vil være positivt for å få ett NTNU. Det å få standardiserte prosesser for hele NTNU vil tjene NTNU på en god måte.
- Ved å få et tjenestesenter med dedikerte oppgaver og ansatte med riktig kompetanse vil NTNU klare å løse komplekse oppgaver knyttet til lønnsnær HR som vi i dag verken har kompetanse eller ressurser til å utføre. I dag må vi leie inn kompetanse fra eksterne konsulenter for å få hjelp til å utføre kompliserte oppgaver i forhold til våre utenlandske ansatte. IE-fakultetet ansetter mange fra ulike land, og det har vært vanskelig, særlig under covid 19, å få utbetalt riktig lønn osv. Med et felles tjenestesenter ser vi for oss at NTNU kan ha kompetanse til å utføre denne type oppgaver.
- Det er viktig at et slikt tjenestesenter har nok ressurser i en oppstartsfase (som gjerne varer i to til tre år), og at man ikke henter inn gevinster ved å redusere bemanningen for tidlig.

Suksesskriterier

- Som nevnt tidligere er tilstrekkelig bemanning et viktig punkt, samt tilgjengelighet for den enkelte ansatte. Det er ikke så viktig hvem den ansatte får hjelp fra, men det er viktig at det blir gitt hjelp innen rimelig tid. Det må utarbeides en SLA som brukerne må være med å definere.

- Samtidig må det legges opp til god opplæring av det nye systemet for den enkelte ansatte, slik at det blir enkelt å ta i bruk det nye systemet

Ingeniørvitenskap (IV)

Effektmål

- **NTNU har et moderne og effektivt støtteapparat som yter tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene**
- Gjennom å samle ressurser og fagkompetanse (fagspesialist/lønnskompetanse) vil vi være i stand til å utvikle en lønnstjeneste som når effektmålet.
- Tydelig kontaktpunkt for brukere av lønnstjenesten (samme effekt som for variabel lønn og reise)
- Løsningsforslaget gir organisasjonen en forutsigbarhet i tjeneste- og servicenivå (tett dialog, SLA'er), i tillegg vil det bli mindre sårbart ved forfall da det er ressursteam.
- Lærende effekt, ansatte kjenner sine roller/forpliktelser for å få utført tjenesten innen riktig tid. Gjelder både de som jobber innen lønnsområdet og brukerne.
- Det vil bli en mer digitalisert prosess som erstatter andre typer/mer manuelle skjema.
- Likebehandling muliggjøres gjennom løsningsforslaget. Viktig innen lønnsområdet.
- Organisasjon vs individ. Trivsel, stabilitet i senteret. Økt opplevelse av et faglig fellesskap, styrking av fagkompetansen.
- Det vil bli lengre avstand til kjerneaktivitet, men først og fremst avstand mellom HR-medarbeidere nivå 3 og lønn nivå 1. Utfordring som må løses.
- Det vil bli mer attraktivt å jobbe med lønn på NTNU, og vi får inn den riktige kompetanse. Dette vil i sin tur bidra til å nå målene.
- Forslaget muliggjør effektmålet på en god måte.

Resultatmål

- Helhetlige prosesser og utviklingsutvikling i grensesnittet mellom systemløsningene, kjerneprosesser, faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «Ett NTNU» best.
 - Viktig å være lydhør overfor den enkelte. Åpen dør. Involvering, informasjon.
 - Såpass tidlig lansering av forslaget gir tid til å jobbe med motivasjon, skape positive forventninger. Synliggjøre muligheter.
 - Må sikre nok tid til innplassering, opplæring, kulturbygging – parallelt med at oppgavene fortsatt skal løses (i Paga) resten av året.
 - Interne karrieremuligheter.
- Standardiserte arbeidsprosesser med saksgang, roller, rutinebeskrivelser og kompetansekrav i henhold til BOTTs standardisering.
 - Løsningsforslaget vil øke standardisering av prosessene
- Sikker drift ved overgangen til nye løsninger
 - Viktig med nok ressurser i en overgangsfase.
- Gjennom å samle og spisse kompetansen bidrar forslaget til at resultatmålet kan nås. Vil

bli tryggere og være i stand til å jobbe mer effektivt.

Suksesskriterier

- For effektmål:
 - Bidrar organiseringen til en effektivisering av antall ansatte?
 - Hvem skal koordinere og lede denne ressursgruppen? Det vil vel kanskje være en ekstra ressurs i prosjektet?
 - Vi forventer et gode og stabile systemer!
 - Vi tenker at de vitenskapelige ikke skal berøres av denne endring da det er en ren adm. funksjon.
 - Hvem definerer hva som menes med «brukervennlige selvbetjeningsløsninger» og hvem er brukeren her?
- For resultatmål:
 - Vi må kunne forvente resultatmål som beskrevet

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Effektmål

- Instituttleder opplever å få den nødvendige HR-støtten fordi man har slike jevnlige møter der man har et kontinuerlig arbeid med HR-relaterte oppgaver (som går hånd i hånd med økonomi). Denne lederstøtten oppleves som god fordi rådgiverne sitter tett på, kjenner virksomheten og særegenhetene der og forstår faget (HR/økonomi) og sin rolle. De kjenner kulturen, forstår problemstillingene som dette instituttet står overfor (integrasjonen med Stolav, behovet for flyt og kontinuitet i forskningsprosjekt med krever nødvendig permisjon for involverte for å slutføre, finansieringskilder osv samt BOA faste stillinger. Instituttet har kombinerte avtaler med STOH og Trondheim kommune, noe som er ønsket av alle parter og vil øke i tiden fremover. I dag bistår dedikert ansatt på nivå 2 i møter og dialog med STOH og tema som også inngår i de regelmessige møtene hvor også to av fagenhetslederne deltar. Dette er en viktig bistand til ledelsen og betinger blant annet kjennskap til fagmiljø, ansattportefølje og STOH.
- Det er uklart hvordan saksbehandlingen skal foregå. Skal instituttene sende anmodninger til fakultetet slik som nå? Eller skal anmodningene gå rett til nivå 1? Hva skal behandles på nivå 2? I dag ligger mye av oppgavene i «kontrollør» rollen og «Fagspesialist lønn» på fakultetsnivå, dvs. saksbehandlingen som fører til et skjema i paga og dette skjemaet sendes inn av nivå 2. Når nå skjemaene skal sendes fra nivå 1, skal da nivå 2 sende anmodning til nivå 1?
- BOTT anbefaler at «personalgodkjenner» har maksimalt 30 ansatte, ved store enheter må dette delegeres til noen? Faggruppeledere? Som nevnt har vi institutt med 450 ansatte. En maksgrense for personalgodkjenner vil ikke funke – hva er alternativet?
- Et annet eksempel kan hentes fra et av de andre instituttene ved MH: Ved ISM med ca 350 ansatte er det ukentlige møter med HR fak, HR institutt og kontorsjef og iblant også deltakelse av controller. Mye av de samme temaene som nevnt overfor og nytteverdi. Det rettes også et særskilt fokus på forlengelser knyttet til 2 av fagenhetene

- Det er uklart hvor beregning av ny sluttdato (f.eks etter foreldrepermisjon og sykefravær for stipendiater) skal ligge og om dette vil bli en automatisert prosess. I dag utføres denne manuelt på nivå 2 og er noe tilfeldig når dette utføres. Det er ønskelig at nivå 3 kobles på prosessen og får raskt kjennskap til endringen.
- **Hvordan løsningsforslaget kan bidra positivt til at NTNU skal være et universitet med moderne og effektive støtteapparat som yter tjenester med rett kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktiviteten.**
 - Vi har fått tilbakemeldinger på at det på samle saksbehandling rundt lønnsrelaterte oppgaver kan medføre at selve saksbehandlingen og at den digitaliseres/automatiseres kan bli mer effektivt utført sett i et saksbehandlingsperspektiv, blant annet fordi det virker som om nytt system gir færre flaskehalser, når færre personer skal «inn i» oppgavene. Mao. de som faktisk involveres i flyten/oppgaven har en rolle i den, ikke bare «dytte saken videre»-rolle. Det er en fordel. Et eksempel på det motsatte er i dag at HR kan bli en flaskehals i forbindelse med at ansatt tar kontakt med sentralt lønnscenter ved spørsmål. I dag er HR på fak. involvert i denne flyten, men uten å ha en reel rolle.
 - Forslaget kan også bidra positivt på den måten at det som blir igjen av oppgaver på nivå 2 og 3, når lønnsrelaterte oppgaver tas bort eller reduseres i disse leddene, at det gir bedre kapasitet til mer strategiske HR-oppgaver som listet opp over.
 - Mindre sårbart mht. sykefravær
 - På den andre siden uttrykker flere institutt en bekymring for merarbeid for HR-ansatte da instituttene i dag både har for lite støtte fra fakultet og at er 1,5 årsverk (et spesifikt institutt) innen HR ved er for liten sett opp mot undervisningsaktiviteten og BOA-aktiviteten.
 - En oppgradering av sentral serviceenhet kan være positivt, hvis denne har svært høy grad av tilgjengelighet, er åpen mht. arbeidsprosesser (gir nøkkelpersoner på nivå 3 innsyn i saksgang), og er villig til å være tilgjengelig som 1. linje i kontakten med administrasjon og faglige ansatte internt på nivå 3, samt eksterne oppdragstakere.
 - Løsningsforslaget gir også anledning til å vurdere hvordan gjenværende ressurser bør organiseres på nivå 2 og 3.
- **Hvordan løsningsforslaget kan hindre at NTNU blir være et universitet med moderne og effektive støtteapparat som yter tjenester med rett kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktiviteten.**
 - En samling av administrative ressurser og oppgaver innen lønn kan medføre at oppgavene utøves mer effektivt, mer objektivt og med minst mulig grad av sårbarhet. Men, sistnevnte forutsetter at det på nivå 1 opprettes dedikerte team for fakultetet og med noen få institutt slik at disse blir kjent med enhetene og at kontaktpunktene er kjente for instituttene. Videre at det er mulig å følge saksgangen/flyten og at løsninger ikke innebærer behov for at 3 nivå «er på».

- For hvem blir det effektivisering? Blir det meroppgaver på kontorsjef? Blir nivå 3 kontrollorganet?
- Erfaring for instituttnivå: Sentralisering av noen oppgaver har ledet til et lavere servicenivå og manglende spisskompetanse. (Sentralisering av variabel lønn og reiseregninger).
- Erfaring fra instituttnivå: Prosessen med sentralisering av IT som har ført til re-etablering av lokal IT hjelp egenfinansiert av nivå 3. Da er vi jo like langt.
- På den andre siden er vi betenkt til at å fjerne oppgaver lenger unna kjerneaktiviteten, så kan også fokuset på kjernen bli mindre/utydelig/for langt unna – kanskje en forringelse av opplevd servicenivå for vit. ansatte? Hvordan sørger vi for at servicesentre to nivåer unna kjernen opplever forpliktelse og eierskap til å løse administrative floker for ledere? Ansatte? Det er viktig for MH at kvaliteten og nivået på tjenestene er tilpasset kjerneaktivitetene, at HR er en naturlig og integrert del av hvordan virksomheten styres. Vil kvaliteten øke når distansen øker? Vil brukerne oppleve at henvendelsen blir respondert mer effektiv og rettferdig, ettersom det er mer lik saksbehandling uavhengig av hvem som svarer ut? Vil ledere få god responstid og opplevelse av fleksibilitet i løsningene?
- Et eksempel på hvordan HR og økonomi jobber med lederstøtte/utøver lederstøtte ved ett av våre største institutt (men som også i stor grad gjenspeiler hvordan lederstøtten er rigget ved øvrige institutt): Annenhver uke har Instituttleder og kontorsjef møte med økonomi og HR (fak. adm.-HR og institutt-HR deltar). Da tas det en gjennomgang av pågående rekrutteringssaker, permisjonssaker, sykefravær, fremtidig bemanningsbehov osv. osv.
- Det er viktig at vi får en flyt som går i direkte linje. Vi må forvente at effektive flyter også blir å finne i nytt arkivsystem.

Resultatmål

- Enkelte peker på at standardiserte arbeidsprosesser innen lønn og lønnsnær HR er viktig, da vi har et rigid regelverk som vi skal forvaltes. Dette vil være likt for alle og det vil gjøre at vi føler at vi er et helhetlig NTNU. Et NTNU. Det skal ikke være forskjell på lønn for like oppgaver ved de ulike instituttene, selv om det oppleves slik i dag. Det vil være lettere å jobbe for lik lønn for likt arbeid ved en sentral lønnsenhet.
- Fra brukerperspektivet er det viktig at opplevelsen av ett NTNU også gjenspeiles i enkel tilgang på hjelp/støtte, rask responstid, forståelse og respekt for den ansattes situasjon (ikke en a4-løsning på henvendelser, men se mennesket – forstå situasjonen).
- En erfaring knyttet opp mot en annen samling av saksbehandling ved nivå 1, ref. resultatmål og «... faglig aktivitet ut fra et samlet perspektiv og ut fra hva som tjener «ett NTNU» best: MH er ett av de (eneste?) fakultetene som har mange saker til behandling i det nyopprettede SAO. Vår erfaring med SAO hittil er svært dårlig og dersom en slik samling av tjenester kan være et eksempel på hvordan liknende tjenester vil bli utøvet, er ikke dette akseptabelt. Eksempel: Saksbehandling (vedtak om oppsigelse) i SAO gjennomføres ikke i tide. Konsekvensen er at ansatte (hovedsakelig eksternfinansierte forskere) ikke blir sagt opp i tide, lønnskostnader påløper men prosjekt er tomt for

penger (dette er jo eksterntfinansierte prosjekt, penger skal ta slutt). Noen må dekke disse ekstra lønnskostnadene som nå er en konsekvens av treg responstid og at saksbehandling har stoppet opp. Hvem? MHs erfaring med SAO er at ordningen er svært sårbar og kritisk for driften, en direkte påvirkning på virksomhetsstyringen ved instituttene som er berørt og direkte konsekvens for kjernevirksomheten (forskningsprosjektet). Til neste SAO har MH tosifret antall saker. **Slik erfaringer må ikke skje i BOTT.**

Suksesskriterier

- Det pekes på at ett suksesskriterie er å avklare hvem som skal være **behovshaver kontrakt**. Legges til institutt? Begrenses til nivå 3 og 2? Enkelte institutt/seksjoner har studiekonsulenter som trenger tilgang til å inneha denne rollen. Det er viktig å opprettholde at det er opptil hvert enkelt institutt å delegere rollene, slik at kontorsjefene har reell innflytelse på dette suksesskriteriet.
- Det å kunne bruke «humankapitalen» der vi trenger folk og digitalisere/automatisere oppgaver der det er mulig, vil forhåpentligvis redusere innleie av konsulenter fremtiden. Mye fremragende kompetanse finnes blant de ansatte på NTNU.
- Det må være lett for instituttene å ha innsyn i prosessen i forbindelse med konteringsfeil.
- Vi må jobbe for å unngå at controller/prosjektøkonom må drive detektivarbeid – for å løse dette må man være klar på hvem som skal ha hvilke roller.
- Eventuelle feil må forutsettes rettet opp der feilen er utført. Her finnes flere eksempler fra samling av variabel lønn hvor feil har blitt utført på nivå 1, mens nødvendig med korrigering og problemløsning på nivå 3 (f.eks. utbetaling av feil valuta)
- Flere er svært opptatt av at oppgaver ikke må henge igjen på et nivå selv om ressursen forsvinner/blir flyttet på.
- Vi ønsker heller ikke et system som kontrollerer kontrollørene.
- Innføring av nye system muliggjør gode digitale løsninger og med dette effektivisering. Det er lagt inn at man manuelt skal legge inn timeavtaler i ePhorte, og at det deretter manuelt skal punches inn i SAP. NTNU og BOTT bør ha langt høyere ambisjonsnivå for teknisk løsning, evt vente med utrulling av løsningen til dette er på plass. Slik manuell innlegging oppfattes som “omvendt-LEAN” der man ikke bare lager et ekstra ledd i prosessen, men også ekstra manuell punching i en digital hverdag hvor slikt bør være automatisert.

Naturvitenskap (NV)

Samlet besvarelse

- Vi svarer ut alt fra løsningsforslaget knyttet opp mot effektmål, positive og negative konsekvenser i boksene under. Vi har ikke hatt tid til å sortere dette under resultatmål og suksesskriterier. Det er delte meninger på fakultetet om vi støtter løsningsforslaget eller ikke.
- Førstelinje:
 - Det er svært viktig at førstelinje defineres tydelig, hva ligger i dette? På hvilken

måte skal den utøves? Og vil det bli behov for en andrelinje i disse spørsmålene/oppgavene? Målet her må være at sakene løses i tjenestesenteret med den det gjelder uten at andre involveres.

- Servicenivå:
 - Det er viktig at ansatte forstår hvem de skal henvende seg til for å få den hjelpen de trenger innen rimelig tid. Servicenivå / blir derfor svært avgjørende for å lykkes, samt at de vet hvem de skal kontakte for å få de svarene de trenger. Her blir det viktig at HR er svært godt kjent med ordningen, slik at de kan sende henvendelser i riktig retning. Vi ønsker at servicen skal være mer oppsøkende enn en NTNU Hjelp løsning eller epost. Dette må selges inn til de ulike aktørene, hva vil vitenskapelige tjene på denne ordningen? Det er viktig at systemet er intuitivt og at det tvinger brukeren til å gjøre riktige valg.
- Gode løsninger i en overgangsordning:
 - Det er viktig at de prosessene som enda ikke er avklart rundt BOTT HR og Saksbehandling og arkiv, fungerer godt i en overgangsordning. Tjenestesenteret må bemannes mer enn godt nok for å ivareta alle de sentraliserte oppgavene. Her forventes det en oppbemanning i en periode. Viktig å ha en god og utfyllende plan for sikker drift, samt å komme tidligst mulig i gang med planlegging og implementering av løsningen man går for.
 - Midlertidige løsninger i påvente av nytt HR og arkivsystem som ev. skal utføres av HR (eller andre) utenfor tjenestesenteret må identifiseres og tydeliggjøres.
- Arbeidsflyt:
 - Det som ikke kommer godt frem av beskrivelsen av arbeidsflytene, er rollen til tjenestesenteret før den ansatte eller behovshaver kontrakt gjennomfører sin del av jobben. Her er det mange avklaringer som må gjøres, som ikke nødvendigvis når tjenestesenteret før en registrering/anmodning kommer inn i systemet. Det blir viktig å avklare hvem som er ansvarlig for datafangst og på hvilken måte dette skal skje.
- Belastning:
 - Det er en bekymring at instituttleder og kontorsjef går fra en mer strategisk rolle til en mer transaksjonell rolle. Det vil komme godkjenneroppgaver på ledere som krever kompetanse fra HR-området. I tillegg er anbefalingen i BOTT at disse rollene (kostnadsgodkjenner og personalgodkjenner) ikke har flere enn 50 personer, dette vil ikke være gjennomførbart på store institutt. Det er en stor bekymring fra institutt og fakultet om at ressurser nå flyttes sentralt, men at arbeidsoppgaver blir liggende igjen på enhetene. Dette må tydelig presiseres i en eventuell ny ordning hvordan det er tenkt ivaretatt slik at nivå 2 og 3 ikke får merarbeid. Det vil ikke være effektivisering og her må vi se helhetlig på prosessene.
- Helhetsbilde:
 - Det er en bekymring at instituttene mister oversikten på eget institutt. Spesialisering ift kompetanse og oppgaver er positivt, men ulempen ved dette er at man kan miste totaloversikten når en jobber med delområder som kan påvirke helheten.

- Eksempel: Ferieavvikling. Dette er en prosess som krever tett oppfølging, både fra leder og HR. Ved store enheter er ledere avhengig av veldig tett lederstøtte på ferieavvikling fra HR, blant annet i å ta ut rapporter og sørge for at ferie er avviklet. Dersom oppsigelser sørger HR for å ha en plan for at ferie avvikles før sluttdato. Dette er en prosess som kan få store økonomiske konsekvenser dersom man ikke er tett på og proaktiv.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap

Effektmål

- De nye systemene med tilhørende tydelige og detaljerte rolle- og prosessbeskrivelser vil i seg selv kunne gi trygghet og kompetanse i roller, og dermed bedre tjenester til kjerneaktivitetene
- Løsningsforslaget vil i tillegg kunne bidra til økt kvalitet i tjenesten, gjennom spesialisering og kompetanseheving i sentraliserte roller
- Forutsetninger for å oppnå prosjektets effektmål er imidlertid: o God opplæring/kompetanseutvikling
 - Profesjonelt tjenestesenter
 - Tilgjengelig og god bruker-/lederstøtte
 - Tydelig prosessansvar
 - Unngå uavklart ansvar for restoppgaver
- SU vil i tillegg be om at ordet *bør* erstattes med *skal* i beskrivelsen av tjenestesenteret. Det er nødvendig med eierskap til oppgavene og forpliktelse fra sentralt nivå om løsningene skal være gjennomførbare

Resultatmål

- SU mener at det fremlagte forslaget i stor grad vil kunne bidra til å nå de to første kulepunktene i prosjektets resultatmål:
- Vi tenker at de viktigste suksessfaktorene er:
 - En prosesseier og tydelig definert ansvar
 - Tjenestesenter som fungerer som beskrevet i løsningsforslaget
 - Profesjonelt og proaktivt
 - Opplevd brukernært
- Sikre at dobbeltarbeid som utføres i dag forsvinner når prosessen standardiseres.

Når det gjelder det siste kulepunktet, *sikker drift ved overgangen til nye løsninger*, vil det være viktig å ha tilstrekkelig med ressurser til å håndtere overgangen. Dette i tillegg til god opplæring og informasjon til alle som skal bruke systemene.

Suksesskriterier

SU mener at det fremlagte forslaget i stor grad bidrar til å oppnå prosjektets

suksesskriterier

- Administrative kostnader kan med dette løsningsforslaget reduseres på sikt, men viktig å bruke nok ressurser her i en omstillingsfase.
- Måloppnåelse forutsetter at man gjennomfører en god prosess, og sikrer at alle involverte får gode rollebeskrivelser. I denne prosessen er det viktig å være oppmerksom på at lederrollene ved NTNU har store forskjeller.
- Enighet på tvers av nivåer er også et suksesskriterium.

Vitenskapsmuseet (VM)**Effektmål**

- Forslaget vil styrke fagmiljøet innen lønn og lønnsnær HR. For de arbeidsoppgaver som dekkes av sentrale retningslinjer og rutiner vil dette gi et godt tilbud med samme servicenivå til alle NTNUs ansatte.
- VM har imidlertid kjerneaktiviteter som skiller seg fra andre fakultet ved NTNU, gjennom utbredt feltaktivitet, utstillings- og publikumsaktivitet og magasin- og samlingsaktivitet. Dette er kjerneaktiviteter som utgjør store deler av den daglige driften ved VM, men en veldig liten del av den daglige driften ved NTNU. Å oppnå samme tjenestekvalitet til disse kjerneaktivitetene på linje med tjenestekvaliteten som gis til f.eks. undervisning og forskning, fordrer at forslaget omhandler hvordan kunnskap om disse kjerneaktivitetene opparbeides og opprettholdes.
- Effektmålene vil slå ulikt ut avhengig av hvor i systemet man er – som nevnt vil det være ulikt for fast ansatte og kontraktsengasjerte. Engasjerte som ikke opplever god ivaretagelse vil skape misnøye og merarbeid. Det innebærer også en klar risiko for et dårlig arbeidsmiljø og potensiale for konflikter. I tillegg påvirkes NTNUs omdømme. Alle de spesielle forholdene rundt arkeologisk feltaktivitet må være en kunnskap flere kan og har oppdatert på sentralt nivå for at museet skal oppleve at effektmålene kan innfris. Dessverre har vi ved alle sentraliserings- og standardiseringsprosesser sett at det motsatte skjer. Det er derfor allerede en mistillit til at våre behov vil bli dekket gjennom denne løsningen.
- En annen effekt er at prosjektleder gjennom fravær av kontroll (attestasjon) som flyttes sentralt må innføre store skyggeregnskap, feilføringer øker og med det antall omposterings. Dette oppryddingsarbeidet havner lokalt på prosjektleder, prosjektøkonom og kontorsjef. I tillegg er prosjektleder ansvarlig for sitt prosjekt, som krever at prosjektleder skal ha anledning til å kontrollere og korrigere timeregistrering og utgiftsføring. NTNU må sørge for at prosjektleder kan arbeide profesjonelt og bruke så lite tid på opprydding/feilføring etc som mulig. Det krever kontinuerlig oversikt og mulighet for kontroll.

Resultatmål

- Ingen innspill

Suksesskriterier

- Reduksjonen av administrative kostnader er avhengig av flere elementer:
- DFØ sine løsninger må være vesentlig bedre enn dagens løsning mht brukervennlighet og grensesnitt. Dette forventes oppfylt.
- Arbeidsprosessene må sikre korrekt data. En svakhet er kontroll av kontering av timelønn da foreslått løsning tar bort dagens lokale kontrollører. Dersom manglende kontroll medfører økt omposteringer, vil dette skape økt arbeidsmengde gjennom søk og korrigering for controller/prosjektøkonom/kontorsjef.
- Arbeidsprosessene må sikre at det ikke blir liggende igjen restoppgaver. Det er f.eks. en bekymring for at det vil bli liggende igjen restoppgaver ved HR på nivå 2 i oppgaver overføringen ved kontraktbestilling fra «behovshaver kontrakt» til «koordinator kontrakt» hvor det er stort behov for virksomhetsnær kunnskap.
- Ved å flytte kunnskap fra nivå 3 og 2 til nivå 1, vil brukerne av tjenestene ha et behov for tydelig kontaktpunkt for informasjon/veiledning. Dette kontaktpunkt må være lett tilgjengelig og være operativt i hele arbeidstiden.
- Det er fra museets ståsted og erfaring liten tiltro til at vi sparer administrative kostander ved å flytte så mye av lønnsnær HR til sentralt nivå. Erfaringsmessig fjernes ressurser og tilbudet blir dårligere. I tillegg økes opprydding og feilsøk til lokalt nivå - der hvor ressursen er tatt bort.
- Skal brukerne behov dekkes, må også NTNU Vitenskapsmuseet behov bli dekket. Det er en reell fare for at den virksomhetsnære kunnskapen ikke ivaretas, noe som vil bære med seg et betydelig potensial for konflikt. Dette gir dårligere arbeidsforhold for alle ansatte, men først og fremst midlertidige. Videre vil dette kunne ha økt arbeidsbelastning på enkelte grupper som konsekvens.

Økonomi (ØK)**Effektmål**

- Det vil være avhengig av hvilket servicenivå tjenestesenteret legger seg på, og innholdet i SLA.
- Det vil være avhengig av at de aktuelle arbeidsflytene oppleves som effektive og hensiktsmessige
- Det vil være avhengig av at den totale oppgaveløsingen reelt sett blir mer effektiv, og at ikke deler av oppgavene «skjules» andre steder/ligger igjen i institutt/fakultet uten kapasitet til oppgaveløsning

Resultatmål

- På nåværende tidspunkt synes vi det er vanskelig å mene noe om første og tredje kulepunkt. Det vil vi først se når løsningen er etablert og den nye arbeidsformen fungerer. Løsningsforslaget gir oss ingen forutsetninger for å mene noe om sikker drift ved overgangen til nye løsninger. Vi opplever også det første kulepunktet som litt vanskelig å forstå i praksis.

- Når det gjelder andre kulepunkt opplever vi at intensjonen er tydelig, og at foreslått løsning bygger på dette.

Suksesskriterier

- På dette tidspunktet i prosessen, mener vi at vi har få forutsetninger for å si at løsningsforslaget vil bygge opp under prosjektets suksesskriterier.
- Vi håper at effektmålene og resultatmålene nås, og at arbeidet framover vil bidra til det. Når det gjelder målet om reduksjon av administrative kostnader, tenker vi at det må kobles til den aktuelle arbeidsprosessen. Mye av kommunikasjonen i organisasjonen går på at tid spart i enkelte arbeidsprosesser kan gi bedre kapasitet til annet arbeid. Da vil ikke de administrative kostnadene gå ned, men NTNU vil få mer igjen for pengene.
- Her vil også tidsperspektivet være viktig. Systeminnføringer krever ofte økt kapasitet i en innføringsperiode, så tidspunktet for evalueringen/målingen vil være viktig.

Fellesadministrasjonen (FA)

Samlet besvarelse

- Vi tenker at løsningsforslaget bidrar til å oppnå prosjektets mål og suksesskriter. Vi ser det er godt samsvar mellom suksesskriterier i løsningsforslaget og i prosjektet. Det vil bli enklere prosesser, vi vil jobbe mer effektiv sammen og ikke gjøre samme oppgaver spredt på veldig mange hender.
- BOTT leverer standardiserte arbeidsprosesser, roller med kompetansekrav og rutinebeskrivelser.
- Et tjenestesenter vil kunne sørge for at det leveres gode, effektive tjenester til sluttbrukerne. Med god opplæring, kulturbygging og kompetanseheving som er tilpasset tjenesten, kan det skapes et senter som vil møte de krav som stilles til tilgjengelighet og nærhet i organisasjonen. Vi ser at oppgavene flyttes fra å registrere i systemer til mer kontroll, rådgiving og utvikling av digitaliserte løsninger. Et tjenestesenter vil kunne bidra til bedre internkontroll og mer ressurser som f.eks har tid og kompetanse til å finne nye, effektive løsninger for NTNU.
- Vår erfaring tilsier at det vil kreves ekstra ressurser i oppstart av et tjenestesenter, og at gevinster på kvalitet/besparing etc. må tas ut over en lengre periode.
- Risiko:
 - Sikker drift i overgang til ny løsning er veldig viktig og her blinker det et rødt flagg i utgangspunktet. Det vil være risikoreduserende å komme tidlig i gang med planlegging og implementering av den løsningen NTNU går for så tidlig som mulig.

2.2 Vurdering av konsekvenser for enheten

Om den foreslåtte løsningen blir iverksatt – hva ser vi for oss blir konsekvensen for enheten, både positive/muligheter og negative/utfordringer.

Arkitektur og Design (AD)

Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Positive konsekvenser

- Får bedre tjenester og fagkompetanse fra et felles tjenestesenter
- Økte ressurser til lederstøtte innenfor HR på nivå 2 og 3

Negative konsekvenser

- Mister fagnær kompetanse
- Oppgaver som blir igjen på nivå 2 og 3
- Innkjøringsproblemer

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Positive konsekvenser

- HR-ansatte får frigitt tid til å bistå instituttene mer i dybden på HR-prosesser.
- NTNU får en profesjonell rolle knyttet til lønn og lønnsnær HR som gir godt omdømme.
- Alle ansatte på NTNU behandles likt.
- HR på fakultet og institutt får mulighet til å rendyrke HR-rollen og kan bidra som strategisk partner i større omfang enn i dag.
- Fakultetet vil spare kostnader knyttet til ekstern rådgivning i lønsspørsmål.
- Utenlandske ansatte vil få utbetalt lønn til riktig konto raskere enn i dag.

Negative konsekvenser

- Felles tjenestesenter oppleves for langt unna kjernevirksomheten.
- Personlig service reduseres.
- Effektivisering for enhver pris.
- Oppgaver henger igjen på nivå 2 og 3 uten at vi har kompetanse eller ressurser til å utføre dem.
- Ansatte får ikke svar innen rimelig tid, noe som fører til at de spør HR på fakultet og institutt.

Ingeniørvitenskap (IV)

Positive konsekvenser

- Dersom det fremlagte forslaget blir vedtatt ser vi at en positiv konsekvens blir ett sterkt fagmiljø/ressurssenter som service til HR nivå 3, hvilket fører til mindre sårbarhet ved fravær

Negative konsekvenser

- Disse nye rollene skal være spesialister med veldig snevre ansvarsområder. Det er en risiko for at vi vil oppleve gjennomtrekk blant de ansatte i et slikt tjenestesenter, fordi noen vil komme til å synes at oppgavene er for snevre og arbeidshverdagen for ensformig. En slik gjennomtrekk vil føre til perioder med redusert bemanning, mye tid brukt på opplæring av nye ansatte, noe som igjen fører dårligere tjenester og lengre responstid for brukerne.
- Dersom det ikke skal være personlige kontakter må vi muligens organisere team per fakultet? Eventuelt en hovedkontakt? Det må da sikres god kommunikasjon på hvem som er ekspert på hva
- Det er en del personkontakt i utarbeidelse (pensjonistavtaler, stud.ass, andre midl.) som kan hende bør ligge så nært som mulig opp mot kjernevirksomheten som mulig. Vi ser en risiko for at det arbeidet som gjøres utenom utfylling av skjema likevel havner lokalt på nivå, tilsvarende de utfordringen vi opplevde ved etableringen av tjenestesenter for variabel lønn og reise.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

Positive konsekvenser

- HR ansatte som har hatt fastlønnsattestant rollen vil få større mulighet til å yte bedre lederstøtte ved å få mindre spenn i oppgaver som skal løses/forberedes. HR ansatte får større fokus på, og økt kompetanse innen en den gjenværende del av HR faget når lønn tas ut. Dette vil gi en bedre opplevelse for både den HR-ansatte og samarbeidspartnere.
- Det vil bli færre manuelle oppgaver på HR-forvaltning som må følges opp og som lett kan glippe, og det vil bli større likhet på tvers av nivå. I kombinasjon med et godt HR system vil man kunne ha en mer helhetlig digital arbeidshverdag og redusere bruk av gule lapper og hjemmesnekrede excel filer for å klare å holde oversikt.
- Flere peker på at dette medfører effektiviseringspotensiale
- Rapporter i SAP skal være enkle å ta ut og enkle å bruke sånn sett skal det være lett å holde oversikt over sine ansatte selv om div fraværssøknader
- Ved MH gir BOTT oss anledning til å se om vi har organisert HR-støtten godt ifht. kjernevirksomheten og HRs plass i virksomhetsstyring. Har instituttene tilstrekkelig ressurser til å utøve tett og nær lederstøtte lokalt? Kan BOTT gi oss anledning til å se på den totale organiseringen av ressurser knyttet til administrativ lederstøtte/forvaltningsoppgaver?

Negative konsekvenser

- Det er viktig med en viss tilhørighet til fakultet og institutt, slik at det oppleves som en dialog mellom nivåene som utfører det som et annet nivå har satt i gang i en sak. En viss kjennskap til institutt/fakultet må en kunne forvente. Dersom oppgaver samles, bør instituttene/enhetene fortsette å ha navngitte kontaktpersoner.
- Det er viktig at kjennskapen til kjernevirksomheten ikke svekkes.
- Manglende standardisering.
- Det er store forskjeller for hvordan prosessen med timelønnede (og oppdragsavtaler) skjer kontra vanlige tilsetninger/ansettelser. Fordel om man tilstreber å gjøre disse prosessene mer like og unngå bruk av word og pdf-skjema som må lastes inn. Kan vanlig tilsetningsprosess foretas på nivå 3 og kontrakt lages på nivå 1 slik at det er likhet for de ulike ansettelsesprosessene? Likhet vil muligens kunne bidra til standardisering, mindre rot og kanskje hurtigere ansettelsesprosesser. Bør ikke vente med å se på organiseringen av HR mens prosessen med HR-lønn pågår, da alle prosesser innen HR unektelig påvirker hverandre. (F.eks anmodning, timeavtaler)

Naturvitenskap (NV)

Positive konsekvenser

- Høy kompetanse på de som utfører oppgavene
- HR kan konsentrere seg om rene HR-prosesser
- Mindre manuelt (dobbel) arbeid og flere automatiserte prosesser
- Integrasjoner opp mot andre digitale systemer (særlig BOTT ØL og BOTT HR)
- Dersom førstelinjeordningen fungerer vil dette være en god løsning, men her er det en del forutsetninger som må være på plass (SLA)

Negative konsekvenser

- Arbeidsoppgaver blir liggende igjen på enhetene – særlig rådgiverdelen av området
- Større arbeidsbelastning og høyere krav om kompetanse i HR-prosesser for ledere
- Stor avstand fra nivå 1 til nivå 3
- At vi bare ser deler av prosessene, helhetsbildet kan bli utydelig – og man mister helheten i prosessen. Ferie er en typisk problemstilling, der for eksempel oppsigelse og ferie (eller foreldrepermisjon og ferie) henger tett sammen.
- Manglende forståelse for løsningen og problemer med å få til en arbeidsflyt som ikke forsinker hele prosessen
- Arbeidsoppgavene i tjenestesenteret kan bli veldig ensformig og kjedelig, og det kan bli vanskelig å rekruttere motiverte medarbeidere til disse arbeidsoppgavene
- Ansatte som fortsetter å henvende seg til HR-medarbeidere på institutt som før, og ikke vil få den hjelpen de trenger lokalt

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

Positive konsekvenser

SU mener at iverksetting av den foreslåtte løsningen vil gi følgende positive konsekvenser/muligheter:

- Profesjonalitet og økt kompetanse «in-house» vil gi bedre tjenester og redusere bruken av eksterne konsulenttjenester
- Å samle spisskompetanse vil styrke fagmiljø, øke kvaliteten og gi raskere saksbehandling
- Økt robusthet, mindre sårbarhet ved fravær
- Sikrer lik praksis og likebehandling
- Tryggere og bedre saksflyt
- Reduserer feilmargin og hindrer dobbeltarbeid

Negative konsekvenser

Ved SU ser vi følgende mulige utfordringer med den foreslåtte løsningen:

- En opplevelse av økt avstand til kjerneaktivitet og sluttbruker
- Utilstrekkelig opplæring og manglende rolleforståelse blant de ansatte som følge av ikke god nok informasjon.
- Manglende ressurser i overgangsfasen
- Ikke tydeliggjøring av ansvarsområdet innen de ulike kompetanseområdene
- Nye rutiner der likebehandling blir tolket som lik behandling.

For å redusere mulige negative konsekvenser vil det være viktig å:

- *Hindre at henvendelser fremdeles går gjennom ledere på 3. nivå og at disse blir flaksehals.*
- *Sikre god nok kommunikasjon og skape trygghet for endringene*
- *Ivareta organisasjonskunnskap og helhet i forhold til andre prosesser.*
- *Sikre at kompetansen er lett tilgjengelig*

Vitenskapsmuseet (VM)

Positive konsekvenser

- VM vil oppleve en bedre leveranse på de tjenester innen lønn og lønnsnær HR som er «strømlinjeformet», som er gjeldende for alle fakulteter mht kjernevirksomheten, gitt at kontaktflaten til tjenestesenteret er optimalt. Dette innebærer en mulighet for snarlig kontakt i hele arbeidstiden.
- Ved en spesialisering av fagfeltet, vil tjenestenivået bli styrket innen de felt som vår kjernevirksomhet er lik de andre fakultetene ved NTNU.

Negative konsekvenser

- Den største endringen vil være en redusert arbeidsmengde for HR-gruppen. Dette kan på sikt medføre en reduksjon av bemanning. VM har tidligere forsøkt å bygge et robust fagmiljø innen HR-feltet ved å:
 - A) Opprette kombinert-stillinger hvor f.eks. 50 % av oppgavene er HR og 50 % er et annet fagfelt.
 - B) Inngå avtaler med andre fakultet med delt arbeidssted.
- Alternativ a ble forsøkt i en periode hvor denne stillingen ble tillagt en stor andel transaksjonelle oppgaver. Denne løsningen ble lagt bort i arbeidet med å profesjonalisere HR-feltet, da det er svært vanskelig å finne og beholde ansatte fagpersoner som har sterk nok kompetanse på flere fagfelt. Alternativ b har vist, ved flere anledninger, at en delt ordning på langt nær er optimal for den ansatte. Tilleggsbelastningen gjør at løsningen kun fungerer i et kortvarig tidsperspektiv.
- Dersom den fremtidige løsningen for HR-gruppen ved VM innebærer en reduksjon av stillingsandeler, kan det medføre en utfordrende situasjon hvor det etter hvert vil kun være én person som innehar HR-kompetanse ved museet. Dette gir en stor sårbarhet i forhold til tjenesteleveranser, samt et mindre attraktivt faglig arbeidsmiljø. Over tid vil dette forringe også leveranse på virksomhetsnær og strategisk HR-tjenester for VM, og gi en svakere støtte til kjernevirksomhetene enn hva ansatte ved andre fakultet tilbys.
- Ved en så liten enhet som VM, kan det være utfordrende å opprettholde to stillinger innen strategisk HR. Ved stadige effektiviseringskrav, vil dette være et utsatt fagfelt for fremtidig nedbemanning.

Økonomi (ØK)

Positive konsekvenser

- Det er dessverre uklart for oss foreløpig.
- Vi ser at rollen som fastlønnsattestant for fakultetet vil påvirkes.
- Vi er usikre på hvor mye tid vi evt. vil frigjøre gjennom nytt system.
- Vi klarer ikke på dette tidspunktet å se om det vil påvirke dynamikk/samspill i instituttene sammenlignet med dagens løsning.
- Vi håper at noe kapasitet vil frigis til andre oppgaver.
- Vi støtter opp under kvalitetsmålet, men har ikke informasjon som tilsier at dagens kvalitet er lav.

Negative konsekvenser

- Det er dessverre uklart for oss foreløpig.
- Vi ser at rollen som fastlønnsattestant for fakultetet vil påvirkes.
- Vi er usikre på hvor mye tid vi evt. vil frigjøre gjennom nytt system.
- Vi klarer ikke på dette tidspunktet å se om det vil påvirke dynamikk/samspill i instituttene sammenlignet med dagens løsning.
- Vi håper at noe kapasitet vil frigis til andre oppgaver.

- Vi støtter opp under kvalitetsmålet, men har ikke informasjon som tilsier at dagens kvalitet er lav.

Fellesadministrasjonen (FA)

Positive konsekvenser

- Økonomiavdelingen:
 - Et sterkt fagmiljø, ny kompetanse og gode læringsmiljø.
- HR og HMS-avdelingen:
 - HR-støtteteamet:
 - Ved at oppgaver overføres til et tjenestesenter, vil det kunne bidra til å frigjøre tid til andre viktige HR oppgaver i FA.
 - Lederstøttegruppe HR- og HMS-sjef:
 - Et tjenestesenter kan frigjøre tid til andre oppgaver i lederstøttegruppen. Bedre mulighet for standardisert registrering gir mer lik behandling og bedre datakvalitet.
 - Fraværtjenesten:
 - Har 1. Linje brukerstøtte på foreldrepenger i dag, men ikke på sykepenger og andre ytelser. Ved at dette også blir en 1. linje brukerstøtte, vil brukeren oppleve bedre og mer tilgjengelig brukerstøtte en i dag. Det vil også bidra til mer likebehandling.

Negative konsekvenser

- Økonomiavdelingen:
 - At de ansatte får opplæring og nødvendig påfyll av kompetanse tidsnok.
 - Nok ressurser i oppstart
- HR og HMS-avdelingen:
 - Arbeidsmiljøet vil kunne bli splittet hvis noen må innplasseres i et tjenestesenter.
 - Opplevelse av «lengre vei» til hjelp.
- Fraværtjenesten:
 - For få ressurser (flere oppgaver med 1.linje brukerstøtte, der de ikke har det i dag på sykepenger og andre ytelser)
- Lederstøttegruppe HR- og HMS-sjef:
 - Et tjenestesenter kan gi dårligere kommunikasjon med brukere og gi opplevelse av større distanse. Må søke å unngå at det blir mer byråkratisk. Avgjørende med riktig kompetanse inn i et tjenestesenter.

2.3 Forslagets påvirkning på kjernevirksomheten

Formålet med prosjektet og målet til NTNU er å skape gode forhold for kjernevirksomheten. Om endringsforslaget blir iverksatt, hvilken påvirkning vil dette kunne ha for kjernevirksomheten

Arkitektur og Design (AD)

Ingen innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

- Må påregne en innkjøringsfase med utfordringer knyttet til digitale plattformer. Har prosjektet tenkt på brukerstøtte til kjernevirksomheten?

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

- Dersom det er nok bemanning, bred mulighet for kontaktflater og raske svar tror vi dette vil kunne lykkes.
- Den enkelte ansatte er opptatt av å få riktig lønn til rett tid, og ikke opptatt av hvem som fikser det.
- Det er viktig at tjenestesenteret opptrer profesjonelt og samtidig er villig til å løse problemene som den ansatte har.
- I tillegg vil kjernevirksomheten få økt støtte i oppgaver som er nært knyttet til de oppgavene som ligger ute på instituttene (rekruttering, onboarding, personalplanlegging osv).

Ingeniørvitenskap (IV)

- Det er spesielt viktig at HR er tett på kjernevirksomheten. Dette for å skape gode administrative team og være en administrativ ressurs rundt den enkelte vitenskapelige ansatte. HR-rollen må defineres.

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- Vi viser til gjennomgående tilbakemeldinger i notatet hittil nærhet til kjernevirksomheten, eller mangel på dette, kan få store konsekvenser.
- Samtidig peker flere på at samling av saksbehandlingsoppgaver tilknyttet lønn, kan gi bedre støtte for kjernevirksomheten på mer strategiske områder (lønnsdannelse, sykefraværsoppfølging, konflikthåndtering, kompetanseutvikling) og at dette vil kunne gi mulighet for at mer støtte kan gis til forskningsrådgivere for igjen å få økt BOA-virksomhet.
- Vi mener at dette kan medføre at lederstøtten må rigges rundt ledere.

- Rask lederstøtte og svar på henvendelser er ofte vesentlig for prosjektledere, adm. ansatte og fagenhetsledere. Dette fordrer direkte kontakt med tjenestesenter. Da variabel lønn ble sentralisert fikk ansatte som tok kontakt en autoamatisk e-post om svar mottas etter to dager. Med dette ble ansatte på variabel lønn usynlig og raskere svar fordret kontakt via servicetelefonen. En tilsvarende praksis må unngås da dette vil få negative konsekvenser for kjerneaktiviteten. Premisset om kontaktperson på variabel lønn ble IKKE opprettholdt og det er en bekymring for at dette kan skje igjen.
- Uavklart angående dimensjonering. Det er sterkt ønskelig med klarere forslag til dimensjonering på de ulike nivåene. Dersom alle nivå skal integreres i prosessflyt vil det kunne medføre forsinkende mellomledd. Det er ikke ønskelig at alle nivå skal inn i flyt for å kontrollere hverandre og med dette en ineffektiv prosess. Sentraliseringen av fødselspermisjon er et eksempel som oppleves som velfungerende. Man melder inn saken direkte der kompetansen ligger, og nivå 3 holdes orientert underveis. Den ansatte får god veiledning så fort saken meldes inn og man har direkte kontakt på nivå 1 og 3. Det er ønskelig at denne gode erfaringen kan ha overføringsverdi til andre prosesser slik at man holder saksflyt begrenset mellom to nivå uten forsinkende mellomledd som har til hensikt å kontrollere. Svært viktig at det oppnås tydelig eierskap til prosessen på rett nivå.

Naturvitenskap (NU)

Dette avsnittet inngår ikke i den returnerte gap-analysen fra NV.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

Et profesjonelt og brukernært tjenestesenter vil kunne ha mange positive konsekvenser for kjernevirksomheten:

- Nærhet til ekspertkompetanse gir bedre bruker- og lederstøtte
- Tydelig definert prosesseierskap og helhetlig saksgang vil føre til at færre oppgaver «faller mellom to stoler».
- Kjernevirksomheten vil oppleve ett høyere servicenivå, bedre saksflyt og mer effektive prosesser
- Spisskompetanse på områder vi ikke er gode nok på i dag, eks ansettelse av utenlandske medarbeidere, skattespørsmål, etc

Forutsetninger:

- Krever god informasjon, opplæring og omstilling – kan kreve tilvenning å skulle samhandle direkte med tjenestesenteret og ikke en kjent kollega på institutt/fakultet

Det kan være en fordel for kjernevirksomheten at vi får samme systemer som de

andre universitetene. Dette vil gjøre rutiner gjenkjennbare, og forenkle prosesser for ansatte som tar på seg oppdrag på tvers av institusjonene.

Vitenskapsmuseet (VM)

Forflytning av kompetanse fra nivå 2 til nivå 1 vil redusere virksomhetsnær kunnskap. Ved tidligere sentraliseringsprosesser ved NTNU har vi erfart at særtrekk for en så liten enhet som VM er, ikke ivaretas. Især er det knyttet bekymring til følgende:

- Vår prosjektportefølje har stort behov for lokal kunnskap i forbindelse med oppfølging og riktig kontering. Vi har en sammensatt prosjektportefølje bestående av alt fra svært små til store prosjekter. Kjennskap til særtrekk ved disse er av stor betydning
- Saksbehandlingstid ved kontraktbestilling ved oppstart av prosjekter med korte tidsfrister
- Saksbehandlingstid og tilgjengelighet i fellesferiene som er høysesong i felt
- Ansiennitetsberegninger som ikke er nedfelt i HTA
- Restoppgaver - oppgaver som ikke kan håndteres gjennom standardiserte prosesser eller er spesielle for den enkelte enhet bli liggende igjen på nivå 2 eller 3
- Økt kompetansebehov (parallell-kompetanse) - Kontorsjefer må opparbeide seg kompetanse inn HR faget for å kunne bistå og håndtere HR oppgaver som er spesiell for enheten og krever virksomhetsnær kompetanse.

Økonomi (ØK)

- Det er dessverre uklart for oss foreløpig.
- Vi ser at rollen som fastlønnsattestant for fakultetet vil påvirkes.
- Vi er usikre på hvor mye tid vi evt. vil frigjøre gjennom nytt system.
- Vi klarer ikke på dette tidspunktet å se om det vil påvirke dynamikk/samspill i instituttene sammenlignet med dagens løsning.
- Vi håper at noe kapasitet vil frigis til andre oppgaver.
- Vi støtter opp under kvalitetsmålet, men har ikke informasjon som tilsier at dagens kvalitet er lav.

Fellesadministrasjonen (FA)

Ingen innspill

2.4 Andre innspill

Er det andre innspill eller behov som bør påvirke beslutningen om en fremtidig organisering av lønn- og lønnsnær HR som enheten ønsker å formidle?

Arkitektur og Design (AD)

Ingen andre innspill

Det Humanistiske Fakultet (HF)

Ingen andre innspill

Informasjonsteknologi og Elektronikk (IE)

Ingen andre innspill

Ingeniørvitenskap (IV)

Ingen andre innspill

Medisin og Helsevitenskap (MH)

- Det må gjøres en reel vurdering av hvorvidt en sentralisering av oppgaver faktisk vil kunne bidra til å støtte kjernevirksomheten. Er da løsningen å flytte oppgaver lenger unna driften? Og hvis det er slik at enkelte oppgaver med fordel kan utøves langt unna driften, hvilke konkrete oppgaver er dette – hvilke oppgaver er det som med fordel kan utøves «lengre unna», som ikke påvirker kvaliteten på opplevd støtte for brukeren?
- Det må tydeliggjøres hva som blir igjen av oppgaver for de som har jobbet med PAGA og registrering i PAGA. Hvilke oppgaver blir flyttet på og hvilke oppgaver blir igjen på nivå 2 og 3?
- Dette kan ikke forklares for detaljert.

Naturvitenskap (NV)

- LOSAM på NV er særlig opptatt av at de ansatte i en slik løsning som er foreslått gjør det er enkelt for den ansatte å få kontakt og dialog med tjenestesenteret. Det er også viktig med en forventningsavklaring der det blir kjent for de ansatte hva dette tjenestesenteret kan løse for de ansatte og hvordan vi oppnår effektive prosesser.
- Det er også som tidligere nevnt delte meninger på vårt fakultet om dette er en løsning som er bærekraftig.
- Noen er positive til forslaget fordi de fleste av oppgavene allerede ligger på nivå 1 og nytt system vil gi oss flere og bedre digitale arbeidsprosesser samt at man ved de nye løsningene tvinger frem en tydeligere arbeidsfordeling mellom HR og Økonomi.

- Her er utsagn fra de som er skeptiske til ordningen:
 - All erfaring tilsier at dette ikke vil fungere optimalt for primærvirksomheten (ref VLR og EU-støtte). Fraværstjenesten fungerer godt, men dette er helt standardiserte og lovregulerte prosesser på en helt annen måte.
 - Skepsisen handler om forståelsen for primærvirksomheten, eierskap til oppgavene man gjør, og å se og bry seg om helheten/ta ansvar. Nærhetsprinsippet har alltid vært førende og viktig ved NV.
 - Det er i dette forslaget svært uklart hva som ligger i de ulike rollene og oppgavene, og uklart hva som blir liggende igjen av restoppgaver.
 - Hva ligger f.eks. i rollene Behovshaver kontrakt og Koordinator kontrakt? Dette må sees i sammenheng og ligger naturlig til HR ift. koordinering og innhenting av opplysninger (fra vit.ansatt, økonomi, studie osv.) for eksempelvis å vurdere type avtale, størrelse på et oppdrag/timeavtale, stillingstype, belastningssted/kontering, for at alt skal være komplett og riktig.
 - En konsekvens av forslaget hvis alle avklaringer etc. gjøres lokalt er at det blir unødvendig og tungvint å måtte sende dette til et senter kun for tasting, og evt. nye runder hvis noe fortsatt er uklart eller må endres.
 - Ferieoppfølging av ansatte er også essensielt, og spesielt vedr midlertidig ansatte et område med store økonomiske konsekvenser for enhetene.
- Mye av skepsisen handler om at det er krevende å forstå hvordan denne løsningen vil fungere i praksis.
- Oppsummering; noen av lederne er imot løsningsforslaget som foreligger, og det er mange avklaringer som er nødvendig for at dette skal kunne gjennomføres på en god måte på NTNU.

Samfunns- og Utdanningsvitenskap (SU)

- Sikre innsikt i mangfoldet i NTNUs organisasjon. Enheter varierer i størrelse, arbeidsmåter og roller. Systemet forutsetter standardisering, og det sentrale blir å balansere dette mot enhetenes behov.
- Ved sentralisering av oppgaver sentraliseres kompetansen. Da må det også være søkelys på spisskompetanse og at det sentrale tjenestesenteret skal yte ekspertise ved ulike problemstillinger.
- Viktig at den ansatte/nyansatte selv enkelt kan kontakte tjenestesenteret og at dette ikke fører til at HR lokalt må være bindeledd eller den som videreformidler av info mellom tjenestesenteret og ansatte.
- Det foreslås å opprette brukerråd som kan brukes som referansegruppe (særlig i oppstartsfasen), slik at de nye systemene ikke blir noe man distanserer seg fra. Vi må ta med oss erfaringer fra tidligere sentraliseringsprosesser, eks variabel lønn. Det er viktig at SLAer følges opp og evalueres jevnlig.
- Viktig med god og åpen kommunikasjon i prosessen
- Samhandling mellom andre prosesser er lite beskrevet (HR-konsulent, prosjektøkonom, tilganger). Før det tas en beslutning om organisering bør det

gjøres en helhetlig vurdering hvor man også ser på samgangen mellom de ulike systemene og prosessene.

- Felles definisjoner av roller må åpne for at rollene ivaretas av ulike og flere personer. Rolle og person er ikke det samme. Prosessen trenger derimot at de ansatte er trygge på at det informeres fortløpende om organisering også på personnivå. Her må det også ses på ressursbehovet til den enkelte enhet f.eks. omfanget av arbeidsoppgavene til rollen Personalgodkjenner

Vitenskapsmuseet (VM)

Ingen Innspill

Økonomi (ØK)

- Viser til kommentarer under pkt. 1.3.
- Ved utarbeidelse av SLA er det viktig at instituttene/fakultetene er med i dette arbeidet.

Fellesadministrasjonen (FA)

- Risiko/sårbarhet i overgang til nye systemer 010122.
 - Vi mener det er riktig vei å gå, men vi må være ferdig rigget til oppstart, ellers vil risiko være svært høy for ikke å lykkes
- Bemanning av et tjenestesenter:
 - Viktig med riktig bemanning, riktig kompetanse, gode prosesser for innplassering rett og plikt, intern utlysning og evt. ekstern utlysning ved behov), forutsigbarhet og trygghet for medarbeiderne underveis i prosessen
 - God nok tid til praktisk innføring av nye systemer
 - Viktig å få plassert et tjenestesenter organisatorisk tidlig, jfr punkt over
- Andre mulige nærliggende områder bør utredes etter hvert
 - F.eks NIRS som har oppgaver knyttet opp mot ansettelse av utenlandske medarbeidere
- Grenseoppganger mellom oppgaver i tjenestesenteret og HR-oppgaver som blir igjen ved enhetene.
 - Viktig å gå detaljert til verks for å avklare grenseoppgangene mellom oppgaver som ligger mellom tjenestesenterets roller og det som skal ligge igjen for HR på nivå 1 og 2.
 - Viktig med en forventningsavklaring i forhold til hvem som gjør hva.
- Avklare nytt kompetansebehov for ansatte på HR, som vil kunne få nye oppgaver etter at deler av tidligere oppgaver flyttes til et tjenestesenter