
Notat

Til: Styringsgruppe BOTT ØL Innføring NTNU

Kopi til:

Fra: Prosjektleder

Signatur: JPN

Felles tjenestesenter for «Lønn og lønnsnær HR» - organisatorisk plassering

Bakgrunn

Som fastsatt i ambisjonsnivået for BOTT ØL innføring ble løsningsforslag for lønn og lønnsnær HR utarbeidet i designsprint i mars. Målsettingen var å finne en arbeidsorganisering og arbeidsdeling som best mulig utnyttet de muligheter som lå i systemet. I løsningen ble det foreslått å etablere et felles tjenestesenter for lønn- og lønnsnær HR på nivå 1.

Løsningsforslaget ble behandlet i organisasjonen med informasjons- og allmøter og på lederarena på nivå 1 i mars og styringsgruppen behandlet løsningsforslaget i sitt møte 12.4. De anbefalte da Rektor å etablere av felles tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR på nivå 1. Denne anbefaling ble behandlet i SESAM 21.5 før beslutningen ble endelig fastsatt gjennom Rektorvedtak.

Tjenestesenterets ansvarsområde og foreløpige dimensjonering

Siden april har delprosjekt for prosess i BOTT ØL Innføring jobbet videre med dimensjonering og nærmere innhold i tjenestesenteret og det er sett på grensesnittene mellom tjenestesenteret og fakultet/institutt. I arbeidet har kjernegruppen fra designsprinten deltatt og det har vært løpende dialog med avdelingslederne for HR- og HMS-avdelingen og Økonomiavdelingen underveis i arbeidet.

Ansvarsområder

2.1 Ansettelse til avgang

- Inngåelse av kontrakter for timebaserte avtaler og andre oppdrag
- Systemregistrering av fastlønnskontrakter som kommer fra HR-funksjonen
- Ivaretagelse av endringer i alle arbeidsforhold
- Registrering av sidegjøremål
- Avslutning av arbeidsforhold

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@ntnu.no		+47 73595000	Jens Petter Nygård jens.nygard@ntnu.no Tlf: 91897297

Adresser korrespondanse til saksbehandlerenhet. Husk å oppgi referanse.

2.2 Organisasjon

- Forvaltning av organisasjonsstruktur i interne og eksterne systemer

2.3 Utbetaling og offentlig rapportering

- Utbetaling av ulike typer lønn
- Oppfølging av offentlig rapportering
- Kvalitetssikring av lønnstransaksjoner

2.4 Lønnsrefusjoner

- Oppfølging av refusjonskrav til NAV
- Oppfølging av ulike typer permisjoner
- Oppfølging av sykmeldte
- Virksomhetens krav rettet mot NAV

2.5 Reiser og utlegg

- Oppfølging av reise- og utgiftsrefusjoner
- Oppfølging av stipendreiser
- Oppfølging av forskningsreiser

2.6 Tid og ferie

- Oppfølging av ferieavvikling
- Oppfølging av tidsregistrering
- Oppfølging av ulike typer fravær

Dimensjonering

Basert på vurdering av hvor mange personer som har arbeidsoppgaver som vil inngå i tjenestesenterets ansvarsområde, så er det igjennom GAP-analyse gjennomført i hele organisasjonen, indikert at 33 personer vurderes å inngå i Tjenestesenteret.

Det dreier seg i all hovedsak om 100% stillinger for de 33 personene.

Det presiseres at det i GAP-analysen ikke er gjort vurdering av rett og plikt.

I tillegg til ansatte indikert gjennom GAP-analyse, så vil senteret ha behov for en lederstilling.

Senteret vil ha behov for noe økt rådgiverkompetanse for å støtte ledelsen i en viktig oppbyggingsfase, sikre drift av tjenestene i en overgangsfase til DFØs løsninger samt møte målsetningene om å levere høy kvalitet i støttetjenestene for kjernevirksomheten. Behovet knytter seg til kompetanse innen HR, økonomi (lønn), kommunikasjon og utviklingsarbeid.

Et totalt estimat per dags dato for antall stillinger i senteret blir dermed i overkant av 34 stillinger.

- Fra GAP-analyse: 33
- Lederstilling: 1
- Ekstra rådgiverkompetanse

Det presiseres at dette er et estimat basert på dagens informasjon og på det skisserte ansvarsområdet. Det vises til vedlegg for nærmere beskrivelse av Tjenestesenterets ansvarsområder og dimensjonering. Foreløpig utkast til stillingsbeskrivelse for leder av tjenestesenteret legges også ved til orientering.

Det bemerkes at tilsvarende tjenestesenter med de samme rollene hos UiB har ca 30 stillinger, og ut fra dette er det grunn til å anta at den foreløpige dimensjoneringen som er gjort er noe lav i fht til NTNUs størrelse. Dette vil bli utredet nærmere i det videre arbeid.

Organisatorisk tilknytning for tjenestesenteret

Med utgangspunkt i ansvarsområder og dimensjonering har prosjektet jobbet videre med å skaffe beslutningsgrunnlag for hvor Tjenestesenteret som enhet skal ha tilknytning organisatorisk. Også i dette arbeidet har kjerneteamet fra designsprinten vært sentral i arbeidet. Det er sett på tre ulike forslag til plassering, dvs:

- a) Som seksjon under HR- og HMS-avdelingen
- b) Som seksjon under Økonomiavdelingen
- c) Som avdeling under ny direktør i fellesadministrasjon

Alternativene er vurdert ut fra fordeler og risiko, og det er sett på hvordan alternativene ivaretar hhv brukerperspektiv og forvaltningsperspektiv.

Seksjon under HR- og HMS-avdelingen

Fordeler:

- Sterkere kjennskap til kompetansekrav innen HR
- Regelverk og avtaler (HR)
- Samarbeidsflater (HR)
- Synergier mot BOTT HR og oppfølging mot DFØ
- Følger organisering (lønn) fra nivå 2 og 3 i dag
- Synergier med input i prosessene (Input i prosessene er resultat av HR prosesser)
- Bemanningsplan/rekruttering

Risiko:

- Svakere kjennskap til kompetansekrav innen økonomi
- Regelverk og avtaler (Økonomi/regnskap)
- Samarbeidsflater
- Mindre synergier med andre økonomi-/regnskapsprosesser
- Følger ikke organisering (lønn) nivå 1

- Mindre synergier med output av prosessene?
- Mindre fokus på regnskapsperspektivet?
- Viderefører dagens silo problematikk

Brukerperspektiv:

- Koordinator kontrakt, fagspesialist lønnsrefusjoner og kontrollør har mye kontakt med brukere og tydelig hovedinnhold faglig innenfor HR
- Fagspesialist tid og attestant vil ha mye kontakt med brukere og vurderes til å ha faglig innhold både innen HR og økonomi

Forvaltingsperspektiv:

- Fagspesialist organisasjon har en viktig rolle i forvaltningen og et tydelig HR-faglig innhold
- Fagspesialist lønn har en viktig rolle i forvaltning av regler og system og vurderes til å ha faglig innhold både innen HR og økonomi

Som seksjon under Økonomiavdelingen**Fordeler:**

- Sterk kjennskap til kompetansekrav innen økonomi
- Regelverk og avtaler (Økonomi/Regnskap)
- Samarbeidsflater
- Synergier med output av prosessene?
- Synergier mot andre økonomi-/regnskapsprosesser
- Følger dagens organisering innen lønn (nivå 1)
- Økt fokus på regnskapsperspektivet

Risiko:

- Svakere kjennskap til kompetansekrav innen HR
- Regelverk og avtaler (HR)
- Samarbeidsflater (HR)
- Mindre synergier mot BOTT HR og mer fragmentert oppfølging av DFØ
- Følger ikke dagens organisering innen lønn (nivå 2 og 3)
- Mindre synergier med input i prosessene
- Viderefører dagens siloproblematikk

Brukerperspektiv:

- Fagspesialist tid og attestant vil ha mye kontakt med brukere og vurderes til å ha faglig innhold både innen HR og økonomi

Forvaltningsperspektiv:

- Fagspesialist lønn har en viktig rolle i forvaltning av regler og system og vurderes til å ha faglig innhold både innen HR og økonomi

- Fagspesialist utbetaling og offentlig rapportering har en viktig rolle i forvaltning av regler og system og har et tydelig faglig innhold innenfor økonomi

Som avdeling under ny direktør i fellesadministrasjon

Fordeler:

- Profesjonalisering av tjenestesenteret
 - Bygger ny kompetanse
 - Bygger ny kultur
 - Høyere avdelingsnivå
 - Selvstendig avdeling
 - Økt status i forvaltningsfaget
 - Enklere å være proff førstelinjetjeneste
- Bryter eksisterende siloer
- Mer fleksibelt for fremtidige endringer
- Enklere å samle brukerstøtte, saksbehandling og rådgivning i samme enhet

Risiko:

- Større avstand til HR og Økonomi
 - Mindre synergier med andre HR og Økonomifunksjoner
- Utydelig faglig forankring
- Uklare ansvarsforhold
- Forutsetter organisatoriske endringer
- Krevende å samarbeide
- Flere prosesseiere innen HR, ØK, Lønn

Rollenes faglige tyngdepunkt**Vurdering av faginnholdet i de standardiserte BOTT-rollene****Tilbakemelding fra berørte avdelinger**

Det er også gjennomført en medvirkningsprosess i hhv HR- og HMS-avdelingen og i Økonomiavdelingen for å få innspill på fordeler og ulemper med de ulike tilknytningene.

Hovedbudskap i tilbakemeldingen fra HR- og HMS-avdelingen er at Tjenestesenteret knyttes til HR- og HMS-avdelingen. Det er gitt følgende oppsummerende vurdering:

Rammene for refusjonsbasert fravær styres av lover og avtaleverk, frister og dokumentasjon. Lov og avtaleverk danner grunnlaget for alle vurderinger vi gjør, og all veiledning vi gir. Det er allerede vurdert at dette er et klart HR område jfr. Egen faggruppe i HR -og HMS-avdelingen.

Det er viktig for Fraværstjenesten at vi kan ha samarbeidsflater mot Faggruppen for strategi og arbeidsgiverfunksjon og Faggruppe for mobilitet og internasjonalisering i saker som har flere kompliserende faktorer og som krever et tverrfaglig samarbeid. Det samme vil gjelde funksjoner som jobber med psykososialt arbeidsmiljø (HMS/BHT). Foreldrepermisjonsrutinen viser at vi som sentral enhet ofte får informasjon om utfordringer og konflikter i arbeidsmiljøet. Vi antar at dette også vil øke i omfang når vi skal jobbe med langtidssykmeldte da arbeidskonflikt kan være en underliggende årsak til at ansatte er syke over lang tid.

Mange av sakene som behandles i Fraværstjenesten krever avklaringer oppimot arbeidsområder som utføres andre steder; arbeidskontrakter, medlemskap og trygdetilhørighet, og vi har i den forbindelse behov for å samarbeide med lokal HR.

I skissen av Felles tjenestesenter beskrives det overgang fra andrelinje til førstelinjetjeneste på refusjonsbasert fravær og ferie. Formålet med dette er å styrke brukerfokuset på

NTNU, og hjelpe våre ansatte til å føre sin egen sak. En slik modell stiller krav til at fagspesialisten har gode kommunikasjonssevner da veiledning og rådgivning vil være en betydelig del av arbeidshverdagen. Den nye modellen for førstelinjetjeneste og nye oppgaver knyttet til langtidssykmeldte vil forsterke dette ytterligere.

Behovet for å jobbe med feilretting av refusjoner reduseres betraktelig dersom det drives aktiv veiledning/rådgivning tidlig i saken (viser til resultater fra foreldrepermisjonsrutinen). Riktig mottatt refusjon er resultatet av godt HR arbeid i forkant. Kunnskap om regelverk, er derfor avgjørende for å finne feil og mangler ved innsending av dokumentasjon samt manglende refusjon fra NAV. Det er vi som må redegjøre for mangler og feil ift. den ansatte, leder og NAV.

Med utgangspunkt i det foregående ser vi det derfor som mest hensiktsmessig at Fraværstjenesten er organisert under HR/HMS avdelingen.

Hovedbudskap i tilbakemeldingen fra Økonomiavdelingen er at alternativ C er det beste alternativet, dvs egen avdeling knyttet til ny direktør i fellesadministrasjonen. Det pekes videre på at det er knyttet stor risiko til å flytte Tjenestesenteret knyttes til HR- og HMS-avdelingen. Det er gitt følgende oppsummerende vurdering:

Arbeidet med forslagene til dette tjenestesenteret viser at NTNU er best når vi klarer å forene krefter og synspunkter uavhengig av organisatorisk tilknytning. Arbeidsgruppen har gjort en god jobb med å forene ulike synpunkter og perspektiver samt utarbeidet et godt beslutningsgrunnlag. En framtidig suksess for senteret er avhengig av at alle aktører klarer å fortsette det gode samarbeidet.

En etablering av tjenestesenteret utenfor økonomiavdelingen vil medføre at anslagsvis 26 – 28 medarbeidere vil bli flyttet til tjenestesenteret. Dette vil få den effekten at grunnlaget fra 2017 for seksjon for økonomitjenester samt servicesenteret bortfaller, og at det har betydning for organiseringen i hele økonomiavdelingen. Seksjon for økonomitjenester ble etablert for å håndtere de transaksjonsbaserte tjenestene og servicesenteret for å håndtere brukerhenvendelser, og en endring kan bety at økonomiavdelingen må bli organisert etter andre prinsipper i framtiden.

Økonomiavdelingen mener at en flytting av senteret organisatorisk vil medføre en betydelig risiko i overgangen. Den risikoen utfra forvaltning, rettidighet og riktig datafangst i første ledd i prosessen er en viktig premiss for rettidig lønnsutbetaling, rett regnskap og rettidig rapportering. For virksomhetsstyringen på NTNU er et korrekt lønnsregnskap særdeles viktig ikke minst for effekt av Bevisst som styringssystem. Denne risikoen er ikke synliggjort i stor nok grad i de analysene som er utarbeidet, og risikoen for at ansvaret for dette blir mer fragmentert øker i en flytting av funksjonen.

Som vedlegg følger tilbakemeldingene fra begge avdelingene.

Styringsgruppens anbefaling til rektor

Prosjektleders vurdering er at Tjenestesenteret gis tilknytning til HR- og HMS-avdelingen.

I dette legges det vekt på at rollenes faglige tyngdepunkt er nærmest HR- og HMS-avdelingen.

Det legges vekt på at arbeidet med lønn og lønnsnær HR på fakultet og institutt ligger innenfor HR-prosessen hvor HR- og HMS-avdelingen er prosesseier. Det legges videre vekt på at tjenestesenteret i et brukerperspektiv og som støtte til kjernevirksomheten har i omfang og i roller har en faglig overvekt knyttet til HR-faget.

Det er også et moment at når den planlagte innføringen av nytt HR-system ved NTNU gjennom BOTT HR (SAP SuccessFactors) er gjennomført vil systemeierskap for dette også ligge til HR- og HMS-avdelingen.

Samlet sett er det prosjektleders vurdering at prosjektets målsetting med fokus på støtte til kjernevirksomheten best ivaretas ved en tilknytning til HR- og HMS-avdelingen. Dette tilknytningen understøtter best arbeidet med digitalisering av tjenestene med bruker i sentrum, slik det er formulert i prosjektet suksesskriterier.

Det er samtidig pekt på en god del risiki knyttet til at HR-HMS-avdelingen gis det organisatoriske ansvaret for Tjenestesenteret. Det er særlig knyttet til det forvaltningsmessige perspektivet og at det da blir større avstand til økonomifunksjonen, til økonomiregelverk og avtaler knyttet til økonomifunksjonene, samt at lønnsfunksjonen utgjør den vesentlige delen av NTNUs økonomi. Prosjektleders vurdering er likevel at dette ikke kan være avgjørende for plasseringen, men isteden være momenter som må ivaretas med risikodempende tiltak som del av det videre arbeid med implementering av Tjenestesenteret.

Prosjektleder har merket seg at anbefalingen fra delprosjektet og kjernegruppens fagressurser har anbefalt at senteret gi tilknytning som egen avdeling under ny direktør i fellesadministrasjonen. Prosjektleders vurdering er at det ut fra nåværende situasjon ikke er hensiktsmessig å foreslå en ny avdeling for fellesadministrasjonen. Lederspenet for den nye direktøren anses allerede som så stort at en kan anta at det heller blir færre enn flere avdelinger når det gjøres endringer. Prosjektleders anbefaling blir derfor at spørsmålet om engen enhet vurderes på nytt i forbindelse med den bebudede gjennomgangen av adm.struktur, og at den da ser på tjenestesenterstrukturen for NTNU i en helhetsperspektiv.

Styringsgruppen anbefaler rektor å fatte følgende vedtak:

Det nye felles tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR som etableres på nivå 1 gis organisatorisk tilknytning til HR- og HMS-avdelingen, som egen seksjon. I det videre arbeid med implementering må det gjøres tiltak for å redusere risiko knyttet til forvaltningsperspektiv og grenseflate mot lønns- og økonomifunksjonen.

Organisatorisk tilknytning vurderes på nytt i forbindelse med den planlagte gjennomgangen av administrasjonen i 2022.

Vedlegg

- Beskrivelse av tjenestesenter
- Stillingsbeskrivelse leder tjenestesenter (under arbeid)
- Innspill tjenestesenter fra HR- og HMS-avdelingen
- Innspill fra Økonomiavdelingen tjenestesenter

Beskrivelse av Felles tjenestесenter for lønn og lønnsnær HR

Beslutningsgrunnlag for styringsgruppe

Beskrivelse av NTNUs felles tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR

Som del av BOTT Økonomi og Lønn innføringsprosjekt ved NTNU anbefales det å opprette et felles tjenestesenter for Lønn og Lønnsnær HR.

Senteret skal ha hovedansvaret for de standardiserte prosessene under lønn som er beskrevet i BOTT-prosjektet nasjonalt, og skal være opprettet innen 1.1.2022, når NTNU skal i drift med DFØs nye løsninger.

Viktige suksesskriterier som er identifisert for tjenestesenteret er at det skal gi god brukerstøtte og være et tydelig kontaktpunkt for hele organisasjonen, samt være fremtidsrettet og fleksibelt for endringer og eventuelle nye oppgaver.

Ansvarsområde til nytt tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR

2. Lønn

2.1 Ansettelse til avgang

Prosessen innebærer

- Inngåelse av kontrakter for timebaserte avtaler og andre oppdrag
- Systemregistrering av fastlønnskontrakter som kommer fra HR-funksjonen
- Ivaretagelse av endringer i alle arbeidsforhold
- Registrering av sidegjøremål
- Avslutning av arbeidsforhold

2.2 Organisasjon

Prosessen innebærer

- Forvaltning av organisasjonsstruktur i interne og eksterne systemer

2.3 Utbetaling og offentlig rapportering

Prosessen innebærer

- Utbetaling av ulike typer lønn
- Oppfølging av offentlig rapportering
- Kvalitetssikring av lønnstransaksjoner

2.4 Lønnsrefusjoner

Prosessen innebærer

- Oppfølging av refusjonskrav til NAV
- Oppfølging av ulike typer permisjoner
- Oppfølging av sykmeldte
- Virksomhetens krav rettet mot NAV

2.5 Reiser og utlegg

Prosessen innebærer

- Oppfølging av reise- og utgiftsrefusjoner
- Oppfølging av stipendreiser
- Oppfølging av forskningsreiser

2.6 Tid og ferie

Prosessen innebærer

- Oppfølging av ferieavvikling
- Oppfølging av tidsregistrering
- Oppfølging av ulike typer fravær

Målsetning for BOTT Økonomi og Lønn (ØL)

Kjerneteamet har forhold seg til prosjektets mål om «å utvikle mer brukervennlige og selvbetjente løsninger, og større grad av digitaliserte prosesser». Derfor har fleksibilitet for fremtidige løsninger, samt brukerperspektivet, stått sentralt i alle vurderinger

BOTT Økonomi og Lønn (ØL)

- Er et prosjekt under BOTT-samarbeidet.
- Prosjektet skal utvikle standardiserte arbeidsprosesser og nye digitale økonomi- og lønnstjenester skreddersydd for UH-sektoren.
- Prosjektets mål er å utvikle mer brukervennlige og selvbetjente løsninger, og større grad av digitaliserte prosesser.
- UiB, UiO, UiT og NTNU er første institusjoner ut, før resten av universitets- og høgscole sektoren skal ta i bruk tjenestene. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) er tjenesteleverandør, og inngår som en samarbeidspartner i prosjektet.



Målsetning for BOTT Økonomi og Lønn innføring ved NTNU

Virksomhetsmål

NTNU er et velfungerende universitet med effektiv administrasjon som understøtter kjernevirksomheten

Effektmål

NTNU har et moderne og effektivt støtteapparat som yter tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til kjerneaktivitetene

Resultatmål

Innføring og forankring av de nye BOTT-løsningene innen økonomi og lønnsområdet (BOTT ØL):

- Helhetlige prosesser og utvikling 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

Suksesskriterier

For effektmål

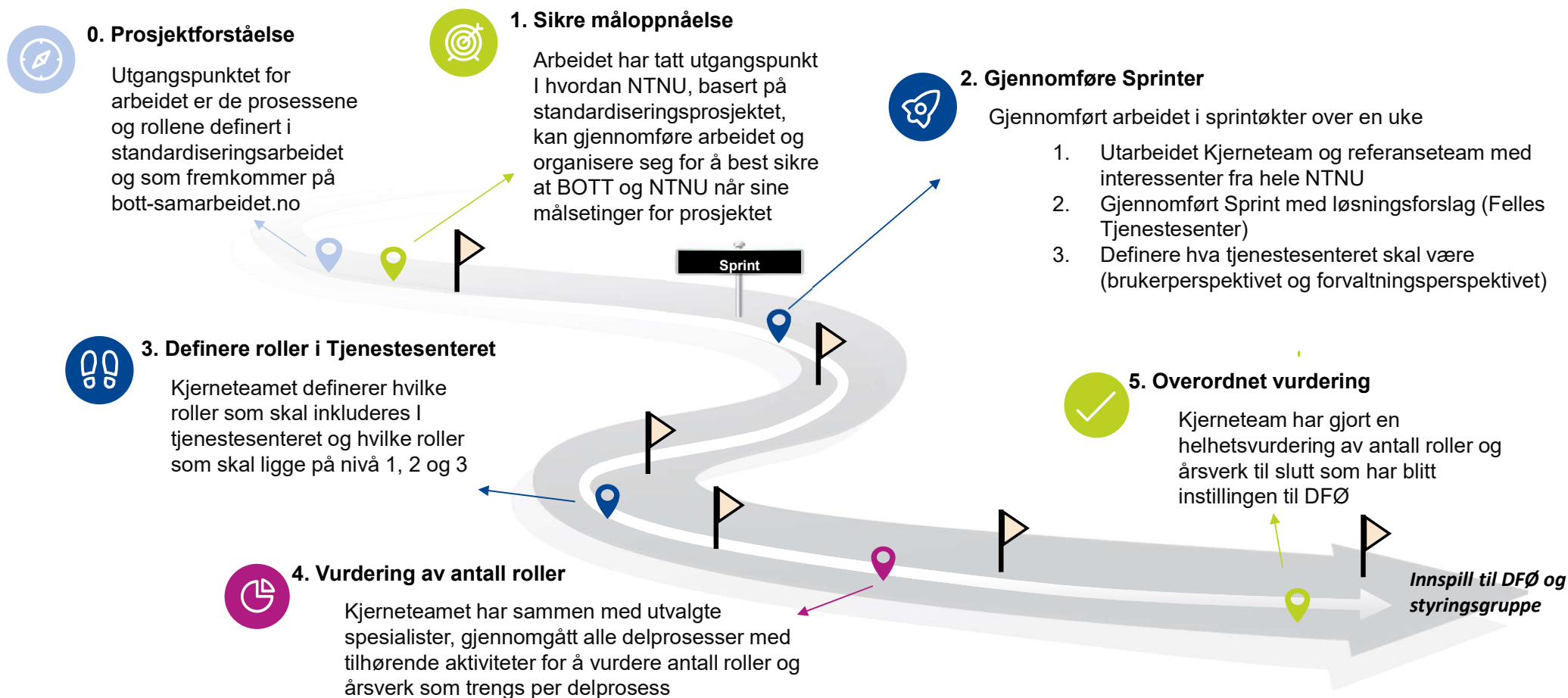
- Administrative kostnader reduseres
- De nye systemene har god stabilitet og driftssikkerhet med en høy oppetid
- Administrativt ansatte opplever de nye løsningene som gode og effektive arbeidsverktøy som øker kvaliteten i arbeidet
- Vitenskapelige personale opplever at de har fått bedre hjelpemidler 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

Gjennomføring av arbeidet

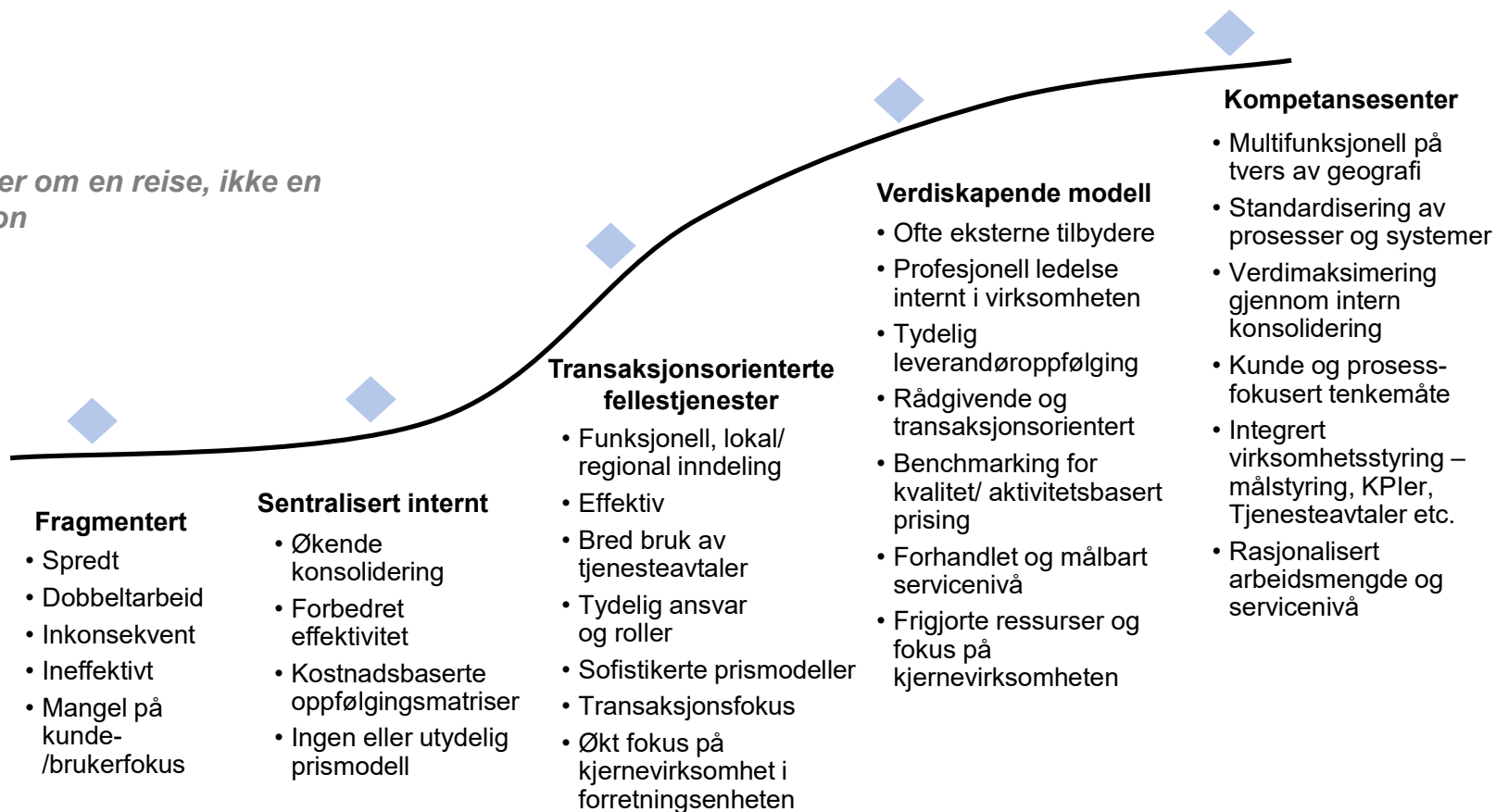
En oppsummering av hvordan prosjektet har utført standardiseringsarbeidet med lønn og lønnsnær HR



Fellestjenester i konstant endring

Modeller for tjenesteleveranser er dynamiske ettersom organisasjoner kontinuerlig søker å forbedre effektivitet og verdi. NTNUs målbilde synliggjør ambisjonen om å utvikle et kompetansesenter

Det handler om en reise, ikke en destinasjon



Hvordan skal Tjenestesenteret få til god bruker/-lederstøtte?



1 Brukerorientering

- Tjenestesenteret bør operere som en førstelinje tjeneste med direktekontakt til bruker/leder
- Tjenestesenteret bør bære preg av høy grad av serviceinnstilling og servicenivå bør kommuniseres tydelig
- Tjenestesenteret bør ha høy tilgjengelighet som bidrar til en lavere responstid
- Tjenestesenteret bør innta en proaktiv rolle som en utadrettet enhet



2 Kompetanse

- Medarbeiderne i tjenestesenteret bør ha høy kompetanse innenfor sitt fagfelt
- De bør også ha en sterk motivasjon for oppgavene som skal utføres
- I tillegg til høy fagkompetanse bør den ansatte ha god kunnskap om NTNUs virksomhet, samt tilstrekkelig kjennskap til enhetene som støttes



3 Helhetlig saksgang

- Tjenestesenteret bør sikre at saksflyter oppleves som helhetlig
 - Saksgangen bør være lett å få oversikt over
 - Tjenestesenteret bør tilstrebe å tilgjengeliggjøre saksgang for brukere

Fellestjenester eller sentralisering

Fellestjenester skiller seg fra sentralisering på flere områder

Egenskap	Fellestjenester	Sentralisering
Kunder/brukere	Enheter	Konsernstab
Nøkkelfokus	Tjenestekvalitet og kontinuerlig forbedring	Kostnadsreduksjon og sentral kontroll
Bruk av Service Level Agreements (SLAs)	Utbredt	Sjeldent
Sannsynlig lokasjon	Separert fra konsernstab og enheter	En del av konsernstab
Klassifisering	Selvstendig enhet	En av flere stabsfunksjoner
Drevet av	Utviklingsfokusert leder	En fagressurs

Estimat for antall stillinger i Tjenestesenteret

Det er på dette tidspunkt estimert i overkant av 34 stillinger i Tjenestesenteret

- Basert på vurdering av hvor mange personer som har arbeidsoppgaver som vil inngå i tjenestesenterets ansvarsområde, så er det igjennom GAP-analyse gjennomført i hele organisasjonen, indikert at 33 personer vurderes å inngå i Tjenestesenteret
- Det dreier seg i all hovedsak om 100% stillinger for de 33 personene
- Det presiseres at det i GAP-analysen ikke er gjort vurdering av rett og plikt
- I tillegg til ansatte indikert gjennom GAP-analyse, så vil senteret ha behov for en lederstilling
- Senteret vil ha behov for noe økt rådgiverkompetanse for å støtte ledelsen i en viktig oppbyggingsfase, sikre drift av tjenestene i en overgangsfase til DFØs løsninger samt møte målsetningene om å levere høy kvalitet i støttetjenestene for kjernevirksomheten. Behovet knytter seg til kompetanse innen HR, økonomi (lønn), kommunikasjon og utviklingsarbeid.
- Et totalt estimat per dags dato for antall stillinger i senteret blir dermed i overkant av 34 stillinger
 - Fra GAP-analyse: 33
 - Lederstilling: 1
 - Ekstra rådgiverkompetanse
- Det presiseres at dette er et estimat basert på dagens informasjon og på det skisserte ansvarsområdet

Tjenestesenteret

Roller som er definert inn i Tjenestesenteret basert på BOTT ØL Roller

Roller i Tjenestesenteret



Fagspesialist Reise



Fagspesialist organisasjon



Attestant



Prosessrådgiver



Fagspesialist
Lønnsrefusjoner



Fagspesialist utbetaling
og offentlig rapportering



Brukeradministrator
ERP



Behovshaver kontrakt*



Fagspesialist Tid



Feilretter lønn



Prosessansvarlig



Kostnadsgodkjenner*



Fagspesialist Lønn



Koordinator kontrakt



Kontrollør

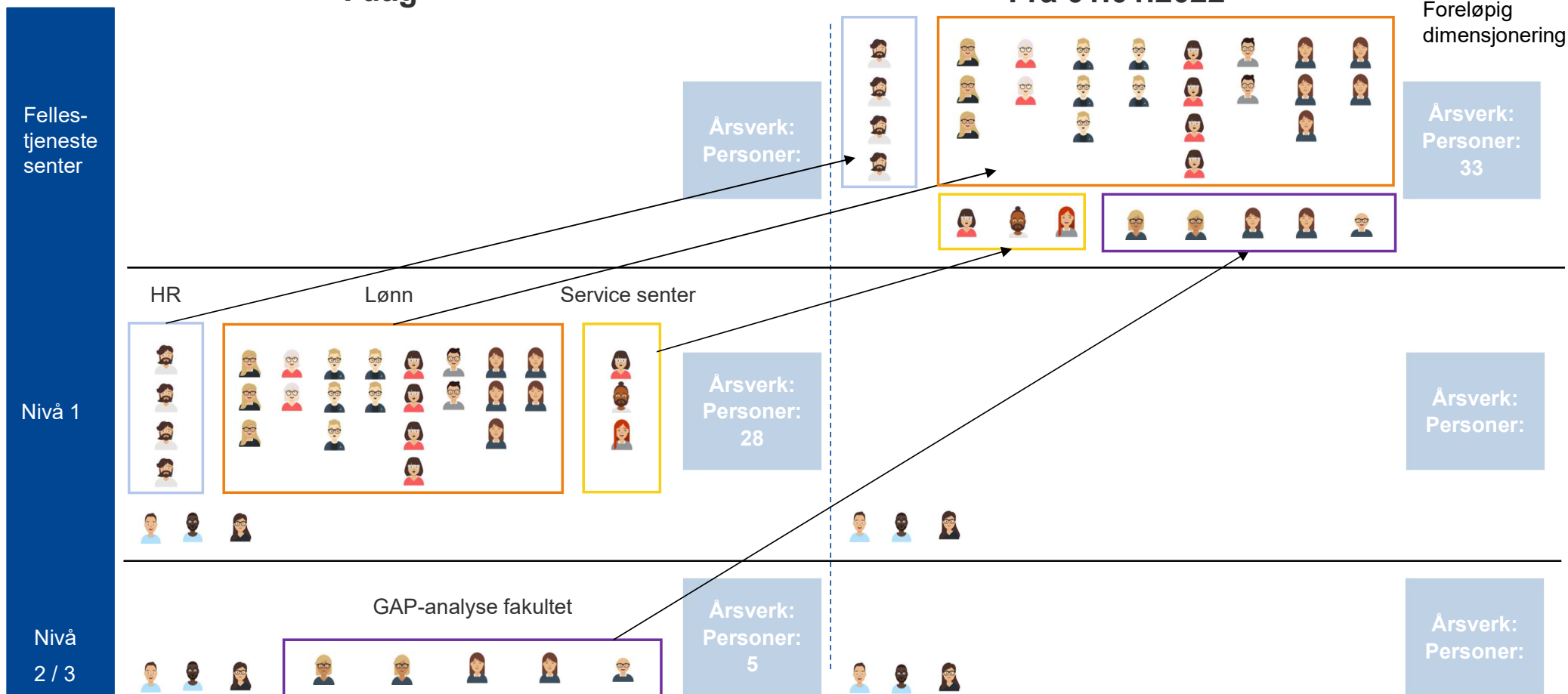


Personalgodkjenner*

* kun ansvar for tjenestesenterets personale, disse rollene er også på nivå 1, 2 og 3

As-is og To-be analyse

Stillinger som vurderes flyttet til Felles Tjenestesenter fra Nivå 1,
I dag



Innstilling av antall i ulike roller som får opplæring av DFØ

Totalt: 72 roller fordelt på 34 personer

Antall roller i Tjenestesenteret

 <p>Fagspesialist Reise 6 roller</p>	 <p>Fagspesialist organisasjon 2 roller</p>	 <p>Attestant 3 roller</p>	 <p>Prosesrådgiver 6 roller</p>
 <p>Fagspesialist Lønnsrefusjoner 7 roller</p>	 <p>Fagspesialist utbetaling og offentlig rapportering 3 roller</p>	 <p>Brukeradministrator ERP 2 roller</p>	 <p>Behovshaver kontrakt* 2 roller</p>
 <p>Fagspesialist Tid 6 roller</p>	 <p>Feilretter lønn 3 roller</p>	 <p>Prosessansvarlig 2 roller</p>	 <p>Kostnadsgodkjenner* 3 roller</p>
 <p>Fagspesialist Lønn 9 roller</p>	 <p>Koordinator kontrakt 13 roller</p>	 <p>Kontrollør 2 roller</p>	 <p>Personalgodkjenner* 3 roller</p>

* kun ansvar for tjenestesenterets personale, disse rollene er også på nivå 1, 2 og 3

Stillingsbeskrivelse- Leder for Tjenestesenter for lønn- og lønnsnær HR

Som del av BOTT Økonomi og Lønn innføringsprosjekt ved NTNU skal det opprettes et felles tjenestesenter for Lønn og Lønnsnær HR. Senteret skal ha hovedansvaret for de standardiserte prosessene under lønn som er beskrevet i BOTT-prosjektet nasjonalt, og skal være opprettet innen 1.1.2022, når NTNU skal i drift med DFØs nye løsninger. Viktige suksesskriterier som er identifisert for tjenestesenteret er at det skal gi god brukerstøtte og være et tydelig kontaktpunkt for hele organisasjonen, samt være fremtidsrettet og fleksibelt for endringer og eventuelle nye oppgaver.

Arbeidsoppgaver

- Bidra til å bygge, opprette og realisere tjenestesenteret i henhold til rammer og suksesskriterier
- Lede og utvikle enheten
- Personalansvar og utvikling av medarbeidere
- Bidra til etablering, samt videreutvikling og effektivisering av prosessene og oppgavene som er knyttet til tjenestesenteret
- Planlegging, prioritering, oppfølging og rapportering av enhetens oppgaver, inkl budsjett- og økonomiansvar
- Samarbeid med relevante aktører eksternt, deriblant HR- og HMS-avdelingen og Økonomiavdelingen, samt fakulteter og institutt

Kvalifikasjonskrav

- Relevant høyere utdanning på minimum bachelornivå. Lang og direkte relevant erfaring kan kompensere for utdanningskrav
- Minimum 5 års ledererfaring fra lønn- og HR, da (fortrinnsvis) innenfor hovedtariffområdet
- God organisasjonsforståelse og erfaring med organisasjonsutvikling og ledelse av endringsprosesser
- God muntlig og skriftlig fremstillingsevne i norsk og engelsk.

Ønskede kvalifikasjoner

- Erfaring fra tilsvarende rolle i en privat virksomhet eller enhet i offentlig sektor
- Det er en fordel med erfaring med utvikling og etablering av nye enheter i større organisasjoner

Kunnskap om og erfaring fra likestillings- og mangfoldsarbeid tillegges vekt ved rekruttering av ledere i NTNU

Personlige egenskaper

- Gode lederegenskaper preget av inkludering og evne til å motivere medarbeidere
- Relasjonsorientert med gode kommunikasjons- og samarbeidsevner
- Utadvendt og god på nettverksbygging
- Evner å jobbe godt under press og håndtere flere oppgaver samtidig.
- Høy gjennomføringsevne
- Strategisk, systematisk og analytisk

Notat

Til: Prosjektleder Jens Petter Nygård

Kopi til:

Fra: HR- og HMS-avdelingen

Signatur:

Innspill til organisatorisk plassering av felles tjenestesenter

Innledning – presisering av de ulike rollene fra Fraværstjenestens perspektiv

Bruker er den ansatte som har behov for et fravær/lønn under fravær tilknyttet en ytelse fra NAV, eller ferie. Fraværstjenestens rolle er å veilede/gir råd ut ifra rammene av lov og avtaleverk, kreve refusjon etter lov og avtaleverk, samt følge opp mottatt/utestående refusjon. Beslutningsmyndighet er tilknyttet leders personalansvar og NAV som eneste offentlig organ som kan fatte vedtak om en ytelse.

Brukerperspektiv

I nytt tjenestesenter skisseres det at Fraværstjenesten skal gå fra å være andrelinje, til å være førstelinje i møte med ansatte og leder. Det blir Fraværstjenestens oppgave å sette bruker i stand til å føre egen sak i henhold til gjeldende lover og regler, frister og dokumentasjon. Veiledning og rådgivning direkte til bruker, samt det å være en direkte lederstøtte, blir vesentlig del av arbeidsoppgavene. Vi vil på dette området *få en større rolle/*erstatte en del av rollen til HR konsulenter lokalt. *Direkte kontakt med den ansatte blir derfor en betydelig del av vår arbeidshverdag.*

Forvaltningsperspektiv

Det er vesentlig at Fagspesialist lønnsrefusjoner kjenner til alle ledd i saksgangen og prosesser i statsforvaltningen, fra behovet for et fravær oppstår, til NAV utbetaler refusjon, eller eventuelt ikke utbetaler refusjon. Alle ledd i denne prosessen er styrt av lov og avtaleverk (Statens personalhåndbok, hovedtariffavtalen, folketrygdloven, forvaltningsloven, arbeidsmiljøloven og ferieloven).

Medlemskap og trygdetilhørighet til Norge er inngangsvilkår til de fleste refusjonsbaserte ytelser og det stiller krav til at vi også har noe kjennskap til regelverk tilknyttet EU/EØS, nordisk konvensjon og bilaterale avtaler. I alle fall nok til at vi kan gjenkjenne dette som årsak til manglende refusjon.

Fraværstjenestens ansvarsområde er som følger:

- Veiledning/rådgivning (samtaler, epost)
- Korrekt registrering av fravær
- Frister
- Dokumentasjon
- Klagebehandling
- Avstemming av mottatt refusjon
- Oppfølging av feilutbetalinger/utestående refusjoner fra NAV

I et arbeid med så mange ledd, må en fagspesialist være særdeles løsningsorientert for å gjenkjenne feil. Dersom vi skal ha førstelinje mot ansatt og

leder krever det samtidig at fagspesialist evner å kommunisere med ansatte på en tydelig og god måte. Det krever et høyt servicenivå.

Lederstøtte

Rollen til Fraværstjenesten er

å veilede/gi råd i forbindelse med gjeldende lov og avtaleverk og saksbehandle saker n. Leder med personalansvar har beslutningsmyndighet. *Samhandling med leder blir derfor viktig dersom vi skal overta direkte kontakt med den ansatte.*

Tverrfaglig samarbeid med lokal HR ved NTNU

Våre arbeidsoppgaver er sammenfallende med mange ulike oppgaver som løses andre steder på NTNU. Dette er for eksempel:

- Avklaring av medlemskap/trygdetilhørighet/skatt utland
- Fravær ifb. med svangerskap/fødsel/ammefri
- Andre permisjoner som for eksempel permisjon for stilling i annen bedrift
- Arbeidsforhold som skal forlenges, eller ansatte som slutter
- *Registrering og korrigerering av fravær (sykefravær, pleiepenger, omsorgspermisjon (sykt barn), opplæringspenger og svangerskapspenger, egenmeldinger og ferieavvikling)*
- Innhenting av dokumentasjon i forbindelse med refusjonsbasert fravær
- *Feil ved innsending av ulike skjema i HR-portalen og Robot Laila. Dette er noe Fraværstjenesten korrigerer og endrer etter forespørsel fra leder slik som det er i dag*

Langtidssykmeldte

Det er foreslått at Fraværstjenesten i nytt tjenestesenter, skal få arbeidsoppgaver tilknyttet veiledning/saksbehandling av langtidssykmeldte. Fraværstjenesten skal være førstelinje i møte med ansatt/leder. Arbeidsmodellen skal tilsvare dagens rutiner på foreldrepermisjoner. Det er viktig å presisere at dette ikke vil være et ledd i ordinær sykefraværsoppfølging, men veiledning/rådgivning i lov og avtaleverk, frister og dokumentasjon. *Fraværstjenesten vil også være mer involvert i avklaringsåret (år 2) ifb. med videre permisjon (AAP, uføre) eller tilbake i jobb. Samhandling med ansatt/leder vil bli en betydelig del av arbeidshverdagen.*

Konklusjon – hvor bør Fraværstjenesten være organisert

Rammene for refusjonsbasert fravær styres av lover og avtaleverk, frister og dokumentasjon. Lov og avtaleverk danner grunnlaget for alle vurderinger vi gjør, og all veiledning vi gir. Det er allerede vurdert at dette er et klart HR område jfr. Egen faggruppe i HR -og HMS-avdelingen.

Det er viktig for Fraværstjenesten at vi kan ha samarbeidsflater mot Faggruppen for strategi og arbeidsgiverfunksjon og Faggruppe for mobilitet og internasjonalisering i saker som har flere kompliserende faktorer og som krever et tverrfaglig samarbeid. Det samme vil gjelde funksjoner som jobber med psykososialt arbeidsmiljø (HMS/BHT). Foreldrepermisjonsrutinen viser at vi som sentral enhet ofte får informasjon om utfordringer og konflikter i arbeidsmiljøet. Vi antar at dette også vil øke i omfang når vi skal jobbe med langtidssykmeldte da arbeidskonflikt kan være en underliggende årsak til at ansatte er syke over lang tid.

Mange av sakene som behandles i Fraværstjenesten krever avklaringer oppimot arbeidsområder som utføres andre steder; arbeidskontrakter, medlemskap og tryktdetilhørighet, og vi har i den forbindelse behov for å samarbeide med lokal HR.

I skissen av Felles tjenestесenter beskrives det overgang fra andrelinje til førstelinjetjeneste på refusjonsbasert fravær og ferie. Formålet med dette er å styrke brukerfokus på NTNU, og hjelpe våre ansatte til å føre sin egen sak. En slik modell stiller krav til at fagspesialisten har gode kommunikasjonsevner da veiledning og rådgivning vil være en betydelig del av arbeidshverdagen. Den nye modellen for førstelinjetjeneste og nye oppgaver knyttet til langtidssykmeldte vil forsterke dette ytterligere.

Behovet for å jobbe med feilretting av refusjoner reduseres betraktelig dersom det drives aktiv veiledning/rådgivning tidlig i saken (viser til resultater fra foreldrepermisjonsrutinen). Riktig mottatt refusjon er resultatet av godt HR arbeid i forkant. *Kunnskap om regelverk, er derfor avgjørende for å finne feil og mangler ved innsending av dokumentasjon samt manglende refusjon fra NAV. Det er vi som må redegjøre for mangler og feil ift. den ansatte, leder og NAV.*

Med utgangspunkt i det foregående ser vi det derfor som mest hensiktsmessig at Fraværstjenesten er organisert under HR/HMS avdelingen.

Tilbakemelding fra medvirkning på tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR fra Økonomiavdelingen

De ansatte i økonomiavdelingen som vil bli direkte berørt har vært deltaktig i dette arbeidet. Det er gjennomført med to møter – et orienteringsmøte før grunnlagsdokumentene er sendt ut og ett medvirkningsmøte hvor digitale verktøy er brukt for å gi de ansatte muligheter til å komme med sine innspill.

Innspillene fra dette arbeidet er:

Etter medvirkningsmøtet ble konklusjonen fra tilbakemeldingen fra de ansatte at de mener alternativ C er det beste alternativet. Begrunnelsen for alternativ c er:

- Vil bygge en ny enhet som hvor de ansatte «stiller likt» uavhengig av tidligere organiseringer. Det vil også bety også at det kan bygges et nytt senter hvor ingen opplever å «bli innplassert» i en eksisterende organisasjon. Det kan motvirke gjentakelse av mulige negative opplevelsene fra fusjonen.
- For å understøtte effektivitetsmålet ved BOTT ØL vil alternativ C framstå som mest moderne og effektivt
- En egen enhet vil også gjøre det mulig på sikt å innlemme flere tjenester inne i det samme senteret, det kan bygge opp under et knutepunkt for brukerne.
- Alternativ C vil kanskje være det vanskeligste alternativet å etablere i startfasen, men det beste alternativet på sikt.
- Det kan være en mulighet å etablere tjenestesenteret som et samarbeid mellom HR/ØK i startfasen og så etablere som en egen avdeling i etterkant.

De ansatte deler de momentene omkring fordeler og ulemper med både alternativ A og B, men har den vurderingen at de fleste ansatte vil i startfasen komme fra Økonomiavdelingen.

Økonomiavdelingen har flest ansatte som er i kretsen for rett og plikt i tjenestesenteret. Disse ansatte har kompetanse innenfor de fleste rollene i senteret, i stor eller liten grad. Det vil være nødvendig med kompetanseheving på noen roller, men samtidig vil senteret få tilført kompetanse på fravær og refusjoner, samt HR faglig kompetanse.

Vi tenker at det beste alternative for NTNU i fremtiden vil være alternativ C, da dette ville blitt et fleksibelt og robust senter for å utvikle en slik tjeneste videre ved NTNU. Vi tenker også at de to andre perspektivene vil kunne ivaretas godt her.

Andre refleksjoner fra de ansatte er:

Uavhengig av organisering må det være et tett samarbeid både mellom andre oppgaver i HR og ØK-linjen samt IT-avdelingen. Det er også nødvendig med et tett samarbeid med fagpersoner på institutt og fakultet for å gi god og riktig brukerstøtte.

Det er viktig å se helhet fra A til Å slik at enheten framstår som både brukervennlig, men samtidig ivaretar fagperspektivet og har god internkontroll.

De ansatte er også opptatt av hvordan senteret blir bemannet med den kompetansen som ikke finnes hos de ansatte i ØK og HR avdelingen i dag og mulighetene for vekst og utvikling hos de ansatte.

En samlet vurdering fra Økonomiavdelingen:

Arbeidet med forslagene til dette tjenestesenteret viser at NTNU er best når vi klarer å forene krefter og synspunkter uavhengig av organisatorisk tilknytning. Arbeidsgruppen har gjort en god jobb med å forene ulike synspunkter og perspektiver samt utarbeidet et godt beslutningsgrunnlag. En framtidig suksess for senteret er avhengig av at alle aktører klarer å fortsette det gode samarbeidet.

En etablering av tjenestesenteret utenfor økonomiavdelingen vil medføre at anslagsvis 26 – 28 medarbeidere vil bli flyttet til tjenestesenteret. Dette vil få den effekten at grunnlaget fra 2017 for seksjon for økonomitjenester samt servicesenteret bortfaller, og at det har betydning for organiseringen i hele økonomiavdelingen. Seksjon for økonomitjenester ble etablert for å håndtere de transaksjonsbaserte tjenestene og servicesenteret for å håndtere brukerhenvendelser, og en endring kan bety at økonomiavdelingen må bli organisert etter andre prinsipper i framtiden.

Økonomiavdelingen mener at en flytting av senteret organisatorisk vil medføre en betydelig risiko i overgangen. Den risikoen utfra forvaltning, rettidighet og riktig datafangst i første ledd i prosessen er en viktig premiss for rettidig lønnsutbetaling, rett regnskap og rettidig rapportering. For virksomhetsstyringen på NTNU er et korrekt lønnsregnskap særdeles viktig ikke minst for effekt av Bevisst som styringssystem. Denne risikoen er ikke synliggjort i stor nok grad i de analysene som er utarbeidet, og risikoen for at ansvaret for dette blir mer fragmentert øker i en flytting av funksjonen.