

Tjenesteområde personal og organisasjonsutvikling

Som en del av gjennomgangen av de administrative tjenestene ved BFE våren 2022, har arbeidsgruppen for Personal, økonomi, formidling og stabsfunksjoner fått i oppdrag å vurdere og foreslå hvordan tjenesteområdene kan organiseres på best mulig måte. Denne rapporten tar for seg tjenesteområdet Personal. Arbeidsgruppen er utfordret til å beskrive innholdet og omfanget av området på henholdsvis institutt- og fakultetsnivå.

Arbeidsgruppen har valgt å definere tjenesteområdet som *personal og organisasjonsutvikling* og har vurdert om dagens organisering er den mest hensiktsmessige i forhold til servicenivå, kvalitet, effektivitet og robusthet. For å sikre god utnyttelse av de samlede ressursene og gjennomgående kompetanse innenfor personal og organisasjonsutvikling, anbefaler arbeidsgruppen følgende organisering:

- *Alle personalressursene innenfor tjenesteområdet samles i ett felles Team HR inndelt i kjerne, ressurs og nettverk*
- *Teamet settes i stand til å levere tjenester på vegne av helheten*
- *Tidsbruk og leveranse inn til teamet vil avhenge av medlemmenes tilknytning*
- *Arbeidsdelingen i teamet organiseres slik at minimum to medlemmer har spisskompetanse innenfor ulike delområder*
- *Teamleder vil ha faglig ansvar for tjenesteområdet og for teamets leveranser, og skal sørge for koordinering og utvikling i samråd med medlemmene*
- *Teametableringen innebærer ingen flytting av personalressurser, personalansvaret vil fremdeles ligge i linja*

Organisering og oppgaver innenfor tjenesteområdet personal og organisasjonsutvikling

Dagens organisering innenfor tjenesteområdet preges i stor grad av arbeidsdeling og spesialisering mellom nivåene. Grunnlaget for de fleste saker legges på nivå 3 i form av informasjonsinnhenting, behovsanalyse, dokumentasjon, anbefalinger og bestillinger. Det er også på instituttene ansvaret for oppfølging og tilrettelegging for ansatte ligger. Fakultetets ansvar er primært knyttet til kontroll, godkjenning, veiledning og initiering av større saker. Fellestjenestene utarbeider standard maler/rutiner og effektuerer bestillinger. Effektiv flyt mellom nivåene er vesentlig og krever god dialog mellom instituttene, fakultetet og fellestjenestene. Innføring av nytt økonomi- og lønnsystem fra 2022 har også bidratt til mange endringer i arbeidsflytene/arbeidsprosessene og forsterket behovet for informasjonsdeling og erfaringsutveksling.

For å bedre koordineringen av tjenesteområdet bør personalressursene samles og dialogen med fellestjenestene styrkes. Organisering av personalressursene i en felles enhet som leverer tjenester til fakultetet, kan øke den gjensidige forståelsen, bedre flyten,

heve kvaliteten og redusere sårbarheten. Oppgaver som kan ivaretas av en felles enhet uavhengig av medlemmenes organisatoriske plassering, vil i særlig grad være oppgaver som ikke krever kompetanse om lokale forhold og forutsetninger. Oppgaver som krever nærhet til arbeidsmiljøet, tett oppfølging av ansatte og lokal kompetanse og historikk må løses på enhetsnivå av stedlig ledelse og administrasjon for å sikre kvalitativt gode og effektive løsninger.

Tabellen nedenfor oppsummerer hovedoppgavene innenfor tjenesteområdet personal og organisasjonsutvikling, og viser stikkordsmessig arbeidsdelingen mellom nivåene og hvor en felles enhet kan være en ressurs for fakultetet uavhengig av nivå og campus:

<i>Oppgaver innenfor personal/org.utvikling</i>	<i>Dagens arbeidsdeling mellom nivåene</i>	<i>Team/enhet personal/org.utvikling</i>
Lederstøtte/rådgivning	3 Løpende	
	2 Koples på ved behov	
	1 Større/komplekse saker	
Personalsaker/ personalomsorg	3 Løpende oppfølging av saker/ansatte	
	2 Vanskelige saker	
	1 Større/komplekse saker	
Personalforvaltning	3 Veiledning innenfor flere områder	Personalforvaltning Ressurs som kan bistå innenfor utvalgte forvaltningsområder
	2 Veiledning innenfor mange områder	
	1 Veiledning innenfor hele feltet (oppsigelser, stillingsvern, permisjoner, forsikringer, midlertidighet etc)	
Utlysning av stillinger (intern/ekstern finansiering etter godkjenning)	3 Foreta behovsanalyse og utarbeide utlysningstekst, vurdere søkerliste, oppnevne komite, intervju, innstille og forhandle lønn	Rekruttering Ressurs som kan bistå med støtte og forbedring av rekrutterings- prosessen
	2 Godkjenne utlysningstekst, saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Kontroll, saksfremlegg TU, utlyse, dialog søkere/komite, honorar, sende tilbud og arbeidsavtale, registrere ansatt	
Adm ansettelser (inntil 12 mnd)	3 Bestille (dokumentere behov), anbefale lønn	
	2 Godkjenne bestilling, lønn og arbeidsavtale	
	1 Utarbeide tilbud og arbeidsavtale	
Direktetilsettinger (bistillinger, øvrige til Universitetsstyret)	3 Bestille (dokumentere behov), anbefale lønn	
	2 Godkjenne bestilling, saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Saksfremlegg TU, sende tilbud og arbeidsavtale	
Innleie på timer (ulike oppdrag på timer)	3 Bestille kontrakt	
	2 Anvise	
	1 Kontroll, oppretting og registrering	

Forlengelse av stipendiatstillinger (rettighetsbasert/særlige forhold)	3 Bestille forlengelse, anbefale ved særlige forhold	
	2 Godkjenne arbeidsavtale, innstille ved særlige forhold	
	1 Beregne ny sluttdato, arbeidsavtale, TU sak ved særlige forhold	
Ferie/fravær	3 Følge opp/godkjenne	
Sykefraværsoppfølging	3 Samtaler, oppfølging, tilrettelegging	Oppfølging Ressurs som kan bistå med analyse/ tiltak
	2 Veilede, felles rutiner	
	1 Retningslinjer, informasjon, statistikk	
Permisjoner (foreldrepermisjon, omsorgspermisjon, permisjon fra stilling)	3 Informere, anbefale og godkjenne	
	2 Kontroll, godkjenne	
	1 Veilede, kontroll, registrere	
Pensjonsavgang	3 Informere, følge opp	
	2 Godkjenne	
	1 Veilede, kontroll, registrere	
Sidegjøremål	3 Vurdere, godkjenne	
Funksjonstillegg	3 Søknad, innspill, oppfølging	
	2 Vurdere, godkjenne, oversikt	
	1 Kontroll, registrere	
FoU-termin	3 Vurdere og innstille	
	2 Organisere, godkjenne og tildele	
	1 Retningslinjer	
Markeringer (jubileum/runde dager/pensjon)	3 Organisering av merkedager	
	2 Fellesarrangement (eks pensjonskaffe)	
	1 Store arrangementer UiT	
On-/offboarding (herunder oppfølging av utenlandske ansatte)	3 Mottak av nyansatte, rutiner, oppfølging og avslutning av arbeidsforhold	Mottak/avslutning Ressurs som kan bistå med informasjon/ veiledning/rutiner
	2 Felles maler, rutiner og support	
	1 Informasjon, support	
Lokale lønnsforhandlinger (inkl 2.5.5 og 2.5.3)	3 Vurdere, anbefale innenfor rammen	Lønnsforhandlinger Ressurs som kan bistå i planlegging/ gjennomføring
	2 Vurdere, kontrollere og godkjenne	
	1 Informere, support, forhandle, registrere resultat	
Organisasjonsutvikling	3 Hands on lokalt	Utvikling/forbedring Ressurs som kan bistå i prosesser/organisere
	2 Prosesser for grupper/områder	
	1 Overordnede prosesser	
Lederutvikling	2 Tilbud, kurs, opplæring av grupper	
	1 Programmer, kurs	
Karriereplanlegging	3 Samtaler, oppfølging	Karriereutvikling Ressurs som kan bistå i prosesser/organisere
	2 Opplæring, maler, support	
	1 Felles retningslinjer	
Kompetansoppbygg	3 Forslag komite og lønn	
	2 Godkjenne saksfremlegg, lønn og arbeidsavtale	
	1 Saksfremlegg TU, info komite/søker, support	

Konflikthåndtering	2 Veiledning, kurs (phd)	
	1 Support komplekse saker	
Professor Emeriti	3 Innstille	Emeritusordning Ressurs som kan følge opp ordningen/avtaler
	2 Godkjenne og sende kontrakt	
Rekrutteringsstillinger	3 Prioritering	Overføres til forskning?
	2 Prioritering, saksfremlegg, følge opp lovnader om stillinger. Informere nivå 3 om resultatet av fordelingene	
Arbeidsmiljø	1 Initiering av ARK	ARK Ressurs som tar ansvaret for hele prosessen
	2 Bistå med prosess	
	3 Gjennomføring av prosess og oppfølging	
Valg	1 Initiering	Valg Ressurs som tar ansvaret for hele prosessen
	2 Gjennomføring av valg	
	3 Forslag på kandidater	

Arbeidsgruppen mener at en felles enhet innenfor personal og organisasjonsutvikling vil være en ressurs som kan ivareta viktige utviklingsoppgaver og gi støtte innenfor områder som personalforvaltning, rekrutteringsprosessen, sykefraværsoppfølging, mottak og avslutning av arbeidsforhold, lønnsforhandlinger, organisasjonsutvikling, karriereutvikling ARK, valgprosessen og emeritusordningen. Enheten vil også være en viktig kanal for deling av informasjon og koordinering av hele tjenesteområdet. Ved etablering må enheten avklare hvilke oppgaver som bør prioriteres løst i fellesskap, og hvilke oppgaver som må løses i linja.

Personalressursene innenfor tjenesteområdet er fordelt mellom nivå 2 og 3 og ivaretar oppgaver innenfor et bredt spekter på egen enhet. Noen stillinger har personal som sin primæroppgave, mens andre stillinger kun har dette som sekundæroppgave. Samlet sett personalområdet om lag 6 årsverk til disposisjon.

Sted	Antall stillinger	%
AMB	2	150
HHT	5	270
NFH	2	100
ADM	2	180

Organisering av personalressursene i ett felles Team HR

Organisering av personalressursene i en felles enhet på BFE kan løses på minst tre ulike måter, nedenfor skisseres noen fordeler og ulemper med de ulike løsningene:

- 1) Team
- 2) Flytting av stillingsdeler fra et nivå til et annet
- 3) Seksjon for personal og organisasjonsutvikling

Fordeler/ulempes ved ulike former for organisering

Organisering	Fordeler	Ulemper	Hva må gjøres
Team HR	Etablere et HR-team som fordeler oppgavene seg imellom og avlaster hverandre. Teamet avklarer hvilke oppgaver som løses innad i teamet og hva som må løses i linja. Fortsatt mange oppgaver som må løses nært der de ansatte er lokalisert.	Uklare grenser for hvor mye tid som kan dedikeres til dette arbeidet. Hvem har ansvaret for fordeling av oppgaver til teammedlemmene?	Ingen endring av organisasjonskartet som krever innplassering/ rettskravvurdering. Klargjøring av hvem som gjør hva og hvor mye tid som skal dedikeres til arbeidet i teamet. Fordeling av oppgaver innad i teamet. Det må gjennomføres samtaler med hver enkelt om hvilke konsekvenser det får for deres stillingsinnhold/ arbeidsoppgaver.
Flytting av stillingsandeler	Samle alle %- delene av stillinger inn i eksisterende enhet (seksjon for org/øk).	Personalansvaret deles mellom flere? Avklaring av tidsbruk mellom de ulike enhetene. Kan oppgavene til den enkelte bli for spredte? Innenfor flere fagområder? Enkelte ansatte i seksjonen får flere ledere (og uklart lederansvar), andre får "kun" en.	Ingen endring av organisasjonskartet, men det må gjennomføres samtaler med hver enkelt om hvilke konsekvenser det får for deres stillingsinnhold/arbeidsoppgaver.
Ny seksjon for personal og org. utvikling	Etablere en seksjon bestående av personer i 100% stilling som jobber dedikert med oppgaver knyttet til feltet. Robust gruppe med høy kompetanse som leverer tjenester til hele fakultetet. Flere oppgaver flyttes fra nivå 3 til nivå 2.	Endring i stillingsinnhold til ansatte som i dag jobber i mindre %- andel med personal. Organisatorisk blir det færre ansatte på nivå 3.	Endring i organisasjonskartet og endring i arbeidsoppgaver. Innplassering/ rettskravvurdering osv, Arbeidsdeling mellom nivå 2 og 3 må justeres.

Arbeidsgruppen anbefaler at samling av personalressursene i en felles enhet organiseres som ett Team. Teamorganisering vurderes som den mest fleksible løsningen som ivaretar personellressursene best og gir gode forutsetninger for kvalitetsutvikling og robusthet innenfor tjenesteområdet uavhengig av nivå og campus, samtidig som løsningen gir rom for ivaretagelse av de viktige stedsnære oppgavene. For ansatte blir det mindre sårbart ved at flere kan løse oppgaver på vegne av hele tjenesteområdet.

Ved etablering av et felles Team HR på fakultetet anbefales følgende føringer:

- Teamet inkluderer alle personalressursene på nivå 2 og 3.
- Teamet organiseres i en **kjerne** bestående av ansatte som har personal som sin primæroppgave og en **ressurs** bestående av ansatte som har personal som en sekundæroppgave.
- Teamet vil i tillegg inngå i ulike **nettverk** som er ad-hoc basert. Ved behov vil teamet knytte til seg ressurser/kompetanse fra andre fagområder (HMS, økonomi, forskning). Tilsvarende vil teamet ha dialog med andre fagmiljø/fellestjenestene for å sikre god informasjonsflyt og erfaringsdeling.
- Kjernegruppa vil ha jevnlig møter, minimum 2 ganger pr mnd og utvidet teammøte med ressursgruppa minimum 1 gang pr mnd. Ad hoc møter etter behov.
- Teamet må avklare hvilke oppgaver innenfor tjenesteområdet som skal løses av teamet, og hvilke som fremdeles skal ligge i linja. Det må utarbeides nye felles rutiner og arbeidsdeling må avtales innenfor hvert delområde.
- Teamleder får det faglige ansvaret for tjenesteområdet og teamets leveranser. Koordinering og utvikling av tjenestene skjer i nær dialog med teamets medlemmer. Teamleder rapporterer til fakultetsledelsen. Personalansvaret ligger fortsatt i linja.
- Arbeidet i teamet organiseres slik at minimum to medlemmer har spisskompetanse innenfor ulike delområder for å redusere sårbarheten og sikre god støtte innad i teamet og overfor ansatte. Arbeidsdelingen i teamet baseres på kartlegging av kompetanse/interesser til personalressursene i kjerne og ressurs. Tidsbruk og leveranse inn til teamet må likevel ses i forhold til øvrige oppgaver i stillingen.
- Teamet må sørge for at ansatte enkelt kan melde inn saker som kanaliseres direkte til de ansvarlige for ulike delområder. Det må være lett å manøvrere i systemet og lett å få hjelp. Et alternativ kan være etablering av et felles organisatorisk **BFE Teams** for alle ansatte som erstatning for dagens intranett. Et felles BFE Teams kan både fungere som en felles informasjonsplattform og en plattform for kommunikasjon og samhandling. Et annet alternativ er etablering av **TOPdesk** som et samhandlingsverktøy for Team HR. Hvis denne løsningen velges, må det utvikles en tydelig kategorisering for TOPdesk-henvendelser for å sikre god funksjonalitet.

For at teamorganisering skal fungere optimalt, må det legges til rette for god kommunikasjon og informasjon både mellom teamene og til organisasjonen for øvrig. Arbeidsgruppa anbefaler at det avholdes jevnlig temamøter eller administrative allmøter hvor deltakere fra de involverte teamene deltar. Dette for å sikre informasjonsdeling fra teamene og for å holde alle oppdatert på hva som rører seg i organisasjonen. Møtene må

ha en stram agenda og en stram tidsplan for at det skal være hensiktsmessig og gjennomførbart. Foreslås avholdt minimum én gang pr semester.

Ved eventuelle uklarheter/uenigheter om ressursfordeling mellom ulike team eller mellom team og linja, må dette løses på lavest mulig nivå hvis valget faller på teamorganisering uten personalansvar. Hvis ressurssspørsmål ikke lar seg løse på en enkel måte, anbefaler arbeidsgruppa at et tjenesteråd eller ressursfordelingsråd vurderes opprettet. Rådet bør ledes av fakultetsdirektøren og bestå av personallederne som får i mandat å beslutte fakultetets samlede fordeling av ressurser mellom teamene eller mellom team og linja ved uenighet. Rådet trer sammen ved behov.

Arbeidsgruppa anbefaler at Teamorganiseringen erstatter dagens seksjonsorganisering.

VEDLEGG

Opplistingen av oppgaver nedenfor er ikke uttømmende, men illustrerer noen oppgaver som primært må løses på nivå 3. Dialog og tilrettelegging fra fakultetet/fellestjenestene er likevel nødvendig for flere av oppgavene.

-Vurdering av lønn ved nyansettelser, opprykk, lokale lønnsforhandlinger mm krever kunnskap om personalet, fagområdene og rekrutteringsgrunnlaget. Sikring av god lønnspolitikk bør imidlertid skje i dialog med fakultetet.

-Mottak av ansatte (inkl utenlandske ansatte) krever nærhet for god oppfølging og inkludering i arbeidsmiljøet. Felles rutiner og informasjonsmøter for nyansatte som del av introduksjonsprogram bør imidlertid legges til fakultetet.

-Oppfølging av sykemeldte krever god kunnskap om personalet og tett dialog. Gode, felles rutiner og tiltakspakker for oppfølging kan med fordel legges til fakultetet.

-Oppfølging av personalsaker/vanskelige saker bør løses på laveste nivå om mulig med god støtte fra fakultetet/fellestjenestene.

-Karrieresamtaler, tilrettelegging, arbeidsfordeling mm krever god kunnskap om personalet og må håndteres lokalt. Felles maler og rutiner kan med fordel utarbeides av fakultetet.

-Arrangementer for ansatte bør legges til nærmiljøet, fellesarrangementer/store grupper blir fort upersonlige og tidkrevende. Arrangementer for mindre grupper av ansatte (eks pensjonistkaffe), kan med fordel legges til fakultetet.

-Oppfølging av varsellister krever god kunnskap om personalet/økonomi og må ivaretas lokalt. Gode rutiner/organisering kan med fordel legges til fakultetet.

-Timelønn/månedslønn/oppdrag krever god kunnskap om undervisning, programmer, prosjekter, økonomi etc om må følges opp lokalt. Felles rutiner/satser kan med fordel legges til fakultetet/felles enhet.

-Kontorfordeling krever kunnskap om lokale forhold og må håndteres av stedlig ledelse/adm.

-«Usynlige» oppgaver som skjer mer eller mindre sporadisk og som krever tilstedeværelse lokalt (printerkrasj, tekniske problemer med AV-utstyr, tilsyn oppvaskmaskin & kaffemaskin, låse opp kontorer, rydde arealer, flytte møbler, pynte til påske/jul, fordeling av post, vanning av planter etc). Bedre rutiner/ordninger for oppfølging av AV-utstyr må imidlertid komme på plass, dagens løsning er svært sårbar.