

Rapport fra arbeidsgruppe personal og organisasjon

30 september 2011

Vedlegg 1. Personal HIG
Vedlegg 2. Personal HIL
Vedlegg 3 Personal HH

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.1 Utvalgets sammensetning, rapportering og ressurser	3
1.2 Mandat	3
2. Sammendrag	4
2.1 Institusjonsnivå	4
2.2 Fakultets- og instituttnivå	4
2.3. Campusnivå	4
2.4 Andre administrative områder	4
2.5 Andre forhold	5
3. Beskrive overordnet hvordan det administrative funksjonsområdet ser ut i de tre virksomhetene i dag	5
3.1 Høgskolen i Gjøvik	5
3.2 Høgskolen i Lillehammer	5
3.3 Høgskolen i Hedmark	6
3.3.1 Personalområdet	6
3.3.2 Organisasjonsområdet	7
3.4 Videreutvikling av personal- og organisasjon til HR – forholdet mellom leders personalansvar og personal- og organisasjonsfunksjonens ansvar	7
4. Angi hvilke funksjoner som er fakultetsavhengige, hvilke funksjoner som er fakultetsuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på fakultetsnivå, Identifiser herunder det som er typiske lederstøttefunksjoner på fakultets- og instituttnivåene.	11
4.1 Lederansvar og lederstøtte	11
4.2 Fakultetsnivå og institusjonsnivå	11
4.2.1 Vår forståelse av mandatet	11
4.2.2 Drøfting av aktuelle oppgaver på fakultetsnivå/institusjonsnivå	11
4.2.3 Konklusjon for fakultetsnivå og institusjonsnivå	13
4.3 Instituttnivået	13
4.3.1 Drøfting av behov på instituttnivå	13
4.3.2 Konklusjon for instituttnivå	13
5. Angi hvilke funksjoner som er campusavhengige, hvilke funksjoner som er campusuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på campusnivå	14
5.1 Forståelse av campusleddets rolle i den nye institusjonen	14
5.2 Campusnivå og institusjonsnivå	14
5.2.1 Spesialistkompetanse på campus?	14
5.2.2 Hvilke personaloppgaver bør løses på campusnivået	14
5.2.3 Ledelse på campus	15
6. Vurdering av organisatorisk tilknytning for funksjonsområder og oppgaver knyttet til personal- og organisasjonsområdet, arkiv og sentralbordtjeneste	15
6.1 Hvor vil det være hensiktsmessig å øke spesialisering?	15
6.2 Hva kan defineres som rene 2. linjefunksjoner, og hvilke funksjoner må/bør sentraliseres?	18
6.3 For hvilke funksjoner kan en distribuert oppgaveløsning anbefales?	19
6.4 Arkiv og sentralbord	20
7. Organisasjonsmodell for det administrative funksjonsområdet	20
8. Foreslå oppgaver som kan vurderes lagt til den administrative campusledelsen	23

9. Vurdere om det er områder/funksjoner som burde vært lagt ut som eget administrativt funksjonsområde eller lagt under et annet av de administrative funksjonsområdene.	23
9.1 Sentralbord og resepsjonsløsninger	23
9.2 Arkivtjenesten.....	23
9.3 Styre- og ledelsessekretariat	24
10. Skisse til milepælsplan – virksomhetskritiske funksjoner på Personal- og organisasjonsområdet, arkiv og postmottak.....	24
10.1 Om felles rutiner og prosedyrer på Personal- og organisasjonsområdet	24
10.2 Driftskritiske funksjoner og oppgaver innenfor arkiv, postmottak, sentralbord og personal- og organisasjonsområdet.	25

1. Innledning

1.1 Utvalgets sammensetning, rapportering og ressurser

Willy Berger, NTL HH

Esben Dybvik, Parat HiL

Anita Sagbråten, NTL HiG

Finn Huseby, Personal- og Organisasjonsdirektør, HH

Lars Petter Mathisrud, Personal- og Organisasjonsdirektør, HiL

Jan Kåre Testad, personaldirektør, HiG

Christine Haugland Nybakk, rådgiver i Personal- og organisasjonsseksjonen, HH

Marita Stok, personalrådgiver, HiL

Per David Nielsen, avdelingsdirektør, HiG

Sekretær for utvalget er Morten Bakken, Kontorsjef ved avdeling for TV-fag, HIL. Arbeidsgruppene rapporterer til strategi- og samordningsmøtet (SSM) innen fredag 30. september 2011. Rapporten skal struktureres i henhold til mandatpunktene, og skal begrenses til maks. 30 sider ekskl. vedlegg. Leveransen 30.09.11 skal være på et overordnet nivå og går på forhold som skal innarbeides i fusjonssøknaden.

Arbeidsgruppa har gjennomført tre møter:

1. møte 18/8-2011 HIL

2.møte 7/9-2011 HH

3. møte 26/9-2011 HIG

1.2 Mandat

I mandatet er det gitt noen overordnede prinsipper og føringer som ble diskutert i arbeidsgruppen. Spesielt diskuterte vi prinsippet om gjennomgående fag-, økonomi- og personalansvar. Vi tolker mandatets føring slik at en personalmedarbeider som eventuelt tilknyttes/skal betjene et fakultet/institutt eller campus, bør tilhøre personalorganisasjonen i forhold til fag, økonomi og personalansvar. Gruppen vil i rapporten komme tilbake til sine vurderinger rundt dette spørsmålet.

Det var videre enighet om at mandatets føring om at det ikke skal legges opp til omfattende og ressurskrevende fysisk flytting av personalressurser, ikke betyr at det ikke kan legges opp til samling av ressurser der hvor det ligger til rette for det. Samtidig er det behov for at noen oppgaver må løses lokalt med de behov for kompetanse og bemanning som dette vil kreve.

Gruppen var også enig om at sentralisert oppgaveløsning ikke nødvendigvis betyr å ha samme fysiske plassering.

Vi vil i rapporten ytterligere diskutere generell lederstøtte og hvilke utfordringer vi ser med gjennomgående personalansvar. Rapporten og diskusjonene vil ta utgangspunkt i to ulike perspektiver, hvorav den ene er oppgaveorientert og den andre er ledelses- og organisasjonsorientert (Top down-bottom up)

Tillitsvalgte forutsetter at grupperapportene skal gjennom ordinære drøftinger i de formelle fora for medbestemmelse. Det vises for øvrig til Hovedavtalen i statens bestemmelser om medbestemmelse og dokumentet praktisering av medbestemmelse ved Høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer i forbindelse med Universitetsprosjektstyrets arbeid med utviklingen av Innlandsuniversitetet (PIU) fra og med våren 2011.

2. Sammendrag

2.1 Institusjonsnivå

Vi anbefaler at personal- og organisasjonsområdet samt lønnsområdet i en sammenslått institusjon benevnes HR-avdelingen, og ledes av en HR-direktør. Avdelingens sentralledd deles inn i 3 spesialiserte enheter, ledet av fagsjefer, for eksempel på følgende måte:

- Lønn
- Rekruttering
- Organisasjon og utvikling

Enheter skal dels bidra med støtte til strategisk utviklingsarbeid for alle nivåer og enheter, men også dels utøve løpende forvaltningsoppgaver, og krever bemanning på rådgivernivå samt noe saksbehandlerkapasitet.

2.2 Fakultets- og instituttnivå

Vi foreslår ikke egne personalmedarbeidere ansatt ved hvert fakultet (eller institutt). Fakultetene/instituttene gis støtte fra personalmedarbeidere på campus (blant annet knyttet til HMS og rekrutteringsarbeidet). I tillegg skal den spesialiserte kompetansen i HR-avdelingen sentralt yte lederstøtte for fakultetene/instituttene i forbindelse med mer strategiske utviklingsoppgaver. I tillegg antar vi at det på fakultetsnivå bør tilsettes i egne stillinger på rådgivernivå, som kan yte generell lederstøtte på forskjellige administrative områder.

2.3. Campusnivå

Vi mener at administrative tjenester heller bør knyttes til campus enn til fakultet, for å sikre mest effektiv bruk av ressursene. Ved det enkelte campus bør det være tilknyttet en personaladministrativ stillingsressurs. Disse kan enten rapportere direkte til HR-direktøren, eller organisatorisk være underlagt leder ved campus, og faglig være underlagt HR-direktøren. Vi tror det er styrker ved begge disse modellene. Den første modellen innebærer bl.a. større fleksibilitet i disponeringen av ressursene. Den siste modellen innebærer at den administrative campuslederen får et samlet ansvar for administrative leveranser overfor studenter, ledere og andre ansatte på campus, og betyr en sterkere lokal koordinering av leveransene til fakulteter og institutter.

2.4 Andre administrative områder

Vi foreslår en sentralisert sentralbordtjeneste og arkivtjeneste for hele institusjonen, og

foreslår at det opprettes en egen organisatorisk enhet med ansvar bl.a. for fellestjenester som disse områdene knyttes til. Resepsjonstjenester bør organisatorisk knyttes til det enkelte campus, men bør underlegges faglig ledelse fra enheten for fellestjenester.

2.5 Andre forhold

Frem mot fusjonstidspunktet er det viktig å samarbeide med andre funksjonsområder om løsninger, bl.a. knyttet til IT-infrastruktur, web-løsninger og økonomi-/regnskapsområdet. Gruppen har utarbeidet en oversikt over viktige driftsfunksjoner frem mot fusjonstidspunktet. Dette er funksjoner som personaldirektørene ved de tre høyskolene har kontroll på, og som vil bli arbeidet planmessig videre med.

3. Beskrive overordnet hvordan det administrative funksjonsområdet ser ut i de tre virksomhetene i dag.

3.1 Høgskolen i Gjøvik

HiG har en sentral personalseksjon knyttet til Fellesadministrasjonen(FA). Denne består i dag av 3 personer(2,8 årsverk) Det er ikke egne personalkonsulenter på avdelingsnivå. Vedlegg 1 viser de ulike hovedfunksjonene ved personalenheten ved HiG og tilhørende oppgaver.

I Strategisk plan for HiG 2009-2012 er bl.a. følgende vektlagt innenfor personal- og organisasjonsområdet:

- Utvikle kompetanseprofiler på nivå med de nye universitetene
- Sikre fleksibilitet ved bruk av prosjekt-/åremåltilsetninger der det er hensiktsmessig
- Utvikling og forbedring av styrings- og ledelsesinformasjon ovenfor avdelingene og styret
- Aktiv bruk av individuelle kompetanseutviklings- og karriereplaner for å sikre kjønnsbalanse i ulike stillingsgrupper og posisjoner
- Utarbeide livsfasepolitikk
- Styrke lederutviklingen
- Følge opp innføring av nye administrative systemer og rutiner med nødvendig kompetanseheving

3.2 Høgskolen i Lillehammer

HIL har en sentral personal- og organisasjonsseksjon (PO-seksjonen) som en del av høgskolens Fellesadministrasjon (vedlegg 2). Oppgaver innenfor personal- og organisasjonsområdet gjøres pr. i dag på tre nivåer ved HIL(sentralt, avdeling og studiemiljø). Den sentrale PO-seksjonen har pr. 1. september 2011 en bemanning på 6 årsverk. På avdelings-/enhetsnivå utgjør bemanningen innen personal- og organisasjonsområdet kun deler av stillinger. Totalt på fem fagavdelinger anslås ressursbruken innen personal- og organisasjonsområdet til ca. 1,5 - 2 årsverk (eks. leders oppgaver).

HIL har definert følgende tre hovedområder innenfor personal og organisasjonsområdet:

1. Organisasjonspolitik er oppgaver av overordnet karakter som handler om utvikling av HIL som organisasjon herunder organisering av virksomheten, styring og ledelse, organisasjonskultur, etiske retningslinjer mv.

2. Personalstrategisk arbeid er oppgaver knyttet til personalpolitisk utviklingsarbeid sett i forhold til de ulike fasene av medarbeideres "livsløp" ved høgskolen (rekrutteringspolitikk,

kompetansepolitikk, lønnspolitikk, livsfasepolitikk) likestilling-/mangfoldspolitikk, personalplanlegging, arbeidsmiljøpolitikk mv.

3. Personaladministrative oppgaver og lønn, er løpende (drifts)oppgaver knyttet til rekruttering, ulike forhold knyttet til enkeltmedarbeidere (permisjoner, sykefravær, arbeidstid, ferie mv) og lønnsarbeid. Herunder utvikling av god arbeidsflyt, rutiner og prosedyrer.

Fra 01.11.2011 sentraliseres oppgaver innenfor lønnsregistrering og legges til PO-seksjonen. Med bakgrunn i dette opprettes et eget team innenfor seksjonen med ansvar for personaladministrative oppgaver og lønn. Seksjonen vil fremdeles være avhengig av et tett samarbeid med avdelinger for å få riktige data for registrering i lønnsystemet. En betydelig del av forvaltningen av avtaler og regelverk ligger fremdeles på avdelings- /enhetsnivå, men med PO-seksjonen som faglig ansvarlig. På avdelingsnivå er det i tillegg til det om følger direkte av personalansvaret, rekrutteringsområdet som utgjør de mest omfattende oppgavene innen PO-området.

HIL har et sentralt postmottak. Ansvar for postmottaket er lagt til arkivtjenesten. Arkivtjenesten er lagt direkte under høgskoledirektør og er bemannet med en arkivleder (f.t. 60 % stilling) og en førstekonsulent. Pr. i dag 1,6 årsverk. HIL sin sentralbordfunksjon er lagt til Servicesenteret som pr. i dag er en del av Økonomi- og driftseksjonen. Betjeningen av sentralbordet utføres av medarbeidere knyttet til drift/servicesenter, med en medarbeider som hovedansvarlig.

3.3 Høgskolen i Hedmark

Høgskolen i Hedmark er en høgskole som opererer med 4 campus på 5 ulike geografiske lokasjoner. HH har organisert fagområdet med et avdelingsovergripende, koordinerende fellesledd samtidig som det er personalmedarbeidere ute på campus. HH har en sentralisert lønnsfunksjon, og har en sentralenhet med rådgivere som driver personalstrategisk, personaladministrativt og organisatorisk utviklingsarbeid. Sentralenheten utfører også sentralt forvaltningsarbeid for institusjonen som helhet og for egen enhet. Det er personalmedarbeidere på avdelingene, som faglig er underlagt personaldirektøren, men personalansvaret ligger i en avdelingsadministrasjon. Disse utfører særlig forvaltningsoppgaver, dels som førstelinjearbeid i enheten, dels forberedende/tilretteleggende for personaldirektørens utøvelse av forvaltning for den aktuelle enheten.

3.3.1 Personalområdet

Høgskolen i Hedmark har lagt til grunn for organisering og oppgavefordeling at oppgavene på personalområdet oversiktsmessig kan framstilles med arbeid på 3 nivåer på følgende måte:

Strategisk personalledelse

HH har organisert seg med et sentralt rådgiverteam med høyere kompetanse som dels har hver sine spesialområder, og dels bidrar som støtte for personal- og organisasjonsdirektøren knyttet til strategisk arbeid med personalplanlegging, kompetansebygging og arbeidsmiljø/arbeidsledelse. For tiden er det besatt 2 slike rådgiverstillinger (med spesialansvar for HMS og personalplanlegging/kompetanse og organisatoriske spørsmål).

Personaladministrasjon

Personaladministrasjonen omfatter omsetting av strategier til systemer/ordninger. Det er etablert fagteam på følgende områder, som i hovedsak skal ta ansvar for utviklingsoppgaver innen fagområdet:

- Fagteam HMS
- Fagteam Lønn
- Fagteam Kompetanse og organisasjon
- Fagteam Rekruttering og personalforvaltning

Gjennom å organisere i tverrgående fagteam sikrer vi at avdelingsperspektivet ivaretas i utviklingsarbeidet, samtidig som at fellesleddet har et særskilt koordinerende ansvar for å ivareta institusjonsperspektivet og bidra i utvikling og implementering av felles ordninger for høgskolen som helhet.

Personalforvaltning

Personalforvaltningsoppgavene utføres delvis sentralt og delvis lokalt av personalkonsulenten som skal løse generalistoppgaver, Dette vil i stor grad dreie seg om personalforvaltningsoppgaver for enheten, samt om lederstøtte/tilrettelegging for oppfølging på personalpolitiske hovedområder (for eksempel oppfølging av sykmeldte, AMU-arbeid, introduksjon av nytilsatte, seniorpolitikk), og om lokal rådgivning/veiledning til de ansatte. Personal- og organisasjonsdirektøren har et faglig ansvar for kvalitet og kompetanse i oppgaveløsningen innenfor sitt område også for oppgavene som løses på campus. Dette innebærer en matriseorganisering som legger til rette for/krever samarbeid og vilje/evne hos alle parter til å se og gå inn i både helhetsutfordringer og avdelingsspesifikke utfordringer.

3.3.2 Organisasjonsområdet

For organisasjonsområdet kan oppgavene tilsvarende ses knyttet til 3 nivåer, strategisk nivå, administrativt nivå og driftsnivå.

HH har i praksis definert organisasjonsområdet til å omfatte spørsmål knyttet til styringsordning, organisatoriske inndelinger i faglige og administrative enheter, organisasjonsutvikling, omstilling, medbestemmelsesordning/kontakt med tillitsvalgte, valgordning, behandling av organisasjonsmessige forhold og enkeltsaker.

Personal- og organisasjonsdirektøren har det praktiske ansvar for tilrettelegging for høgskoledirektørens kontakt med tillitsvalgte på institusjonsnivå. Dekanen har ansvar for kontakt med tillitsvalgte på avdelingsnivå. Det er ikke delegert til dekanen å kunne binde institusjonen i forhandlinger med de tillitsvalgte, slik at kontakten på avdelingsnivå vil omfatte informasjon og drøfting, mens alle forhandlinger føres sentralt.

Ved HH er for øyeblikket administrativ støtte og oppfølging av studentorganisasjonen i hovedsak (trolig som en midlertidig ordning) lagt til personal- og organisasjonsområdet. Arkivtjenesten er underlagt leder for høgskolebiblioteket og høgskolens sentralbordtjeneste er sentralisert ett sted og ligger fysisk på Terningen Arena.

3.4 Videreutvikling av personal- og organisasjon til HR – forholdet mellom leders personalansvar og personal- og organisasjonsfunksjonens ansvar

I dette kapittelet har vi gjort rede for hvordan personalarbeidet er organisert ved de tre høgskolene i dag. Selv om alle høgskolene også i dag omtaler den strategiske siden av personal- og organisasjonsarbeidet er mye av fokuset rettet mot den mer tradisjonelle personalforvaltningen. Arbeidsgruppen mener at i det pågående arbeidet med å utvikle en ny

organisasjon er viktig og nødvendig å se nærmere på personal- og organisasjonsarbeidets funksjon i organisasjonen i tillegg til selve organiseringen. En hensiktsmessig tilnærming til dette kan være å se på hvordan vi utvikler fagområdet fra personal- og organisasjon til å bli en HR-avdeling. I dette legger gruppen hvordan HR-området kan utvikles til å være en strategisk partner. Personalområdet i UH-sektoren har i stor grad vært til for å dekke organisasjonens og eierens behov for oppgaveløsning og kontroll. Det aller meste av oppgavene har vært knyttet til drift. Med innføring av stadig mer tidkrevende og lovpålagte oppgaver ser dette ikke ut til å minske i omfang. KD undersøker området med argusøyne, og påpeker ressursknapphet, sammenlignet med alle de oppgavene som skal betjenes.

Som kunnskapsbedrift er de menneskelige ressursene de viktigste ressursene vi har. Det innebærer bl.a. at vi i dag snakker i større grad om ledelse av de menneskelige ressursene (Human resource management – HRM) i organisasjonen enn det mer tradisjonelle personalforvaltningsbegrepet. Formålet med HRM er å ha fokus på å lede mot verdiskapning, økt produksjon og å skape bedre resultater.

Et mål for sektoren må også være å kunne utvikle S(strategisk)HRM til en viktig del av personalområdet. En viktig del av oppgavene til den nye organisasjonen vil bl.a. være dens evne til å vurdere strategiske utfordringer i egen virksomhet opp mot ulike veivalg innen beste praksis HR. Å utvikle innsikt i kulturelle rammebetingelser som legger føringer for strategisk HR-ledelse i kunnskapsintensive virksomheter, samt å forstå strategiprosesser som det å legge til rette for forhandling og avklaring på tvers av individer, grupper og organisasjonsnivåer. Alle disse tingene vil være viktige for å fylle et kunnskapshull og for å bringe organisasjonen dit en ønsker.

I UH-sektoren har vi løpet av de senere år opplevd et skifte i sitt styringsparadigme. Vi har fått økt frihet til den enkelte institusjon i forhold til styring og prioriteringer, noe som igjen medfører større ansvar for måloppnåelse. Sammen med nytt styringsparadigme ligger sektorens samfunnsansvar og politiske føringer som rammebetingelser for hvordan vi organiserer og utfører våre aktiviteter. Dette gjør at vi står overfor større krav til resultatoppnåelse, strategisk arbeid, målstyring og kontroll, samtidig som vi skal håndtere det juridiske rammeverket vi er underlagt. Dette medfører nye krav til personal- og organisasjonsfunksjonen (HR); vi står overfor økte krav til bidrag til ”bunnlinja” og måloppnåelse, samtidig som vi skal utføre økte mengder med administrative handlinger. Dette gjør at også vi i vår sektor må utvide perspektivet når vi snakker om organiseringen: Vi snakker med andre ord ikke kun om personalforvaltning, men om HRM.

HR-funksjonens oppgaver (Raymond J. Stone):

1. Være en administrativ ekspert
2. Være arbeidstakernes stemme
3. Være endringsagent
4. Være strategisk partner

For å være en administrativ ekspert må man være en god håndverker. Dette fordrer at man har god kompetanse på det personaladministrative området, inklusive lønnsfaget.

Skal man være arbeidstakernes stemme krever dette at man bygger relasjoner til de ansatte gjennom ulike møtepunkt og slik kan måle temperaturen og finne ut av hva som oppleves som mer eller mindre viktig og mer eller mindre vellykkede tiltak.

Oppgaven som endringsagent innebærer blant annet at HR-funksjonens ansatte er kulturbyggere, ambassadører for nye forslag og ikke minst viser lojalitet til ledelsen og vedtatte endringer. Samtidig er det viktig å være god håndverker innenfor områder som omstilling og arbeidsrett.

Behovet for å utvikle HR-funksjonen til å bli en strategisk partner følger naturlig av de økte kravene til resultatoppgjør

Arbeidsgruppen mener det er både ønskelig og nødvendig å utvikle personalfunksjonen til å bli en HR-funksjon med de muligheter dette gir for verdiskapning. Dette gir noen forutsetninger for hvordan vi velger å organisere HR-funksjonen i det nye Innlandsuniversitetet, som vi har forsøkt å ta med oss som en rød tråd gjennom de vurderinger vi har gjort. Samtidig ligger det naturligvis en del praktiske problemstillinger knyttet til sammenslåingen av tre ulike institusjoner, som gjør at man må se organisasjonsutformingen både i et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. Dette gjør at vi nødvendigvis må ha fokus på å finne ”praktiske” løsninger på oppgaveløsningen i den relativt korte tiden vi har fram mot etableringen av den nye institusjonen, men i den grad det vil være mulig å videreutvikle funksjonen i retning av en HR-funksjon i dette arbeidet vil vi legge dette til grunn.

Personalansvar, arbeidsledelse og personalfunksjonens ansvar

I drøftingen av hvordan personalarbeidet ved institusjonen skal organiseres er forholdet mellom lederes personalansvar og personalfunksjonen sine oppgaver og rolle i organisasjonen sentralt. Vi har lagt som en forutsetning at HR-funksjonen er faglig eier av arbeidsprosessene knyttet til personalledelse, mens leder har hovedansvar for utføre nødvendige aktiviteter og tiltak. Nedenfor følger en gjennomgang av arbeidsgruppens forslag til avklaring av disse forholdene.

Personal- og organisasjonsfunksjonens ansvar

Personal- og organisasjonsfunksjonens ansvar er å støtte opp om og levere tjenester som understøtter institusjonens samfunnsoppdrag. Funksjonen skal bidra til at organisasjonen tar best mulig beslutninger på organisasjons- og individnivå ved å være en profesjonell serviceenhet og kunnskapsleverandør innenfor personal- og organisasjonsområdet overfor ledere og medarbeidere ved høgholen.

Sentrale oppgaver for personalfunksjonen er:

- Legge opp til gode prosesser for å utvikle det strategiske personalarbeidet; personalplanlegging, kompetanseheving og rekruttering (endringsagent og strategisk partner).
- Inneha spesialisert kompetanse innenfor områder som lov- og avtaleverk, rekruttering og omstilling mv, og bidra med denne kompetansen til å støtte institusjonsledelsen og de personalansvarlige i deres oppgaver innenfor personalarbeidet (administrativ ekspert)
- Utvikle rammebetingelser for personalarbeidet, herunder personalpolitiske retningslinjer, lønnspolitikk og avtaler (strategisk partner)

- Systemansvarlig for institusjonens HMS-system og legge til rette for et systematisk HMS-arbeid, herunder rammeverk for oppfølging av medarbeidere og medarbeidergrupper (strategisk partner, administrativ ekspert og arbeidstakernes stemme).
- Utførelse av enkelte oppgaver på vegne av hele institusjonen som for eksempel lønnsarbeidet, daglig kontaktpunkt for hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, rapporteringsoppgaver mv. (administrativ ekspert og strategisk partner)
- Informasjons og opplæringsvirksomhet (strategisk partner og administrativ ekspert)

Som det går fram ovenfor er personalfunksjonens ansvar først og fremst å bistå institusjonen slik at primærfunksjonene på faglig og administrativ side kan utføres på best mulig måte. Lederstøtte er viktig i denne sammenheng. For å lykkes i dette er det en forutsetning at personalfunksjonen har et tett samarbeid med institusjonens ledelse og personalansvarlige.

Leders personalansvar:

Med leders personalansvar mener vi ansvar for utførelse av oppgaver direkte knyttet til underordnede medarbeidere og det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet innenfor et nærmere definert ansvarsområde. Som hovedregel bør personalansvaret følge institusjonens beslutningsstruktur. Sentrale oppgaver knyttet til personalansvaret er bl.a.

- Ansvar for personalplanlegging, herunder å følge opp at enheten til enhver tid har nødvendig kompetanse og ressurser.
- Ansvar for HMS-arbeidet, herunder at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig.
- Ansvar for at konflikter håndteres og at eventuell uakseptabel/uønsket atferd følges opp overfor medarbeidere
- Ansvar for den løpende oppfølging av medarbeidere, herunder sykefraværsoppfølging og tilrettelegging for medarbeidere
- Ansvar for at det gjennomføres medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser etter institusjonens felles retningslinjer
- Ansvar for arbeidsfordeling
- Personalansvarlig vil normalt være sentral i rekruttering av nye medarbeidere, både i forhold til avklaring av behov, økonomiplanlegging og selve rekrutteringsprosessen. Dette vil normalt være enten i form av å være innstillende myndighet, eller som en del av tilsetningsmyndigheten.

Personalansvaret kan delvis delegeres. Ved delegering er det viktig å avklare hva som er overordnet leders ansvar og hva som er delegert til neste ledernivå. Delegasjonen skal gjøres skriftlig og være kjent for alle involverte parter.

4. Angi hvilke funksjoner som er fakultetsavhengige, hvilke funksjoner som er fakultetsuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på fakultetsnivå, Identifiser herunder det som er typiske lederstøttefunksjoner på fakultets- og instituttnivåene.

4.1 Lederansvar og lederstøtte

Som vi har redegjort for tidligere mener vi at personal- og organisasjonsarbeid i sterk grad vil være et lederansvar, og vi har antydningvis pekt på a) hva institusjonen kan forvente at den enkelte leder tar ansvar for, og b) hva lederen kan vente og få av lederstøtte.

Gruppen har hatt en diskusjon om profesjonaliserte personal- og organisasjonsmedarbeidere burde ta mer helhetlig over det utførende arbeidet for eksempel ved tilsettingsprosesser. Vi ser at dette er en diskusjon som vil føres videre etter en fusjon, når en skal videreutvikle en HR-enhet. Men så lenge forutsetningen er at stillingstallet for området ikke skal utvides, ser vi det som urealistisk å legge opp til en utvidelse av oppgaveløsningen for HR-enheten knyttet til selve fusjonen.

4.2 Fakultetsnivå og institusjonsnivå.

4.2.1 Vår forståelse av mandatet

Gruppen har sett nærmere på spørsmålet om hvilke funksjoner som er ”fakultetsavhengige” og ”fakultetsuavhengige” innen personalområdet. Vi har definert spørsmålsstillingen nærmere til å gi en vurdering av hvilke personaloppgaver som fakultetene må forventes å arbeide med – og til spørsmålet om hva som da vil være en hensiktsmessig organisering av ressurser knyttet til personal- og organisasjon i tilknytning til dette. Vi har sett på spørsmålene om oppgaver og ressurser på personalområdet på hhv institusjonsnivå, fakultetsnivå, instituttnivå og campusnivå i sammenheng,

Når det gjelder spørsmålet om hvordan fakultetsledelsen skal betjenes av personalmedarbeidere, vil vi peke på at dette vil være avhengig av hvilke valg som gjøres når det gjelder faglig organisering. Det innebærer at vi må ta forbehold om at valgene rundt faglig organisering kan medføre rammevilkår for personalarbeidet som vi ikke fullt ut har kunnet forutse.

4.2.2 Drøfting av aktuelle oppgaver på fakultetsnivå/institusjonsnivå

Vi antar at dekanene (og deres nærmeste medarbeidere) må tungt inn i strategisk personalplanlegging for fakultetet. Dette innebærer langsiktig arbeid med framtidig stillingsantall og kompetansefordeling/-profil. Det må videre på fakultetsnivå arbeides strategisk med personalpolitikk og med personal-/arbeidsledelse. Dekanene må også arbeide strategisk i forhold til fakultetets organisering og utviklingsutvikling. Vi forutsetter imidlertid at disse arbeidsområdene ikke medfører behov for personalmedarbeidere direkte knyttet til fakultetsnivå, men heller forutsetter støtte fra personalmedarbeidere med spesialkompetanse, fra et sentralledd (evt som deltakere i utviklingsprosjekt). I tillegg antar vi at det knyttet til fakultetene bør være ansatte som gir generell lederstøtte på rådgivernivå, og som kan understøtte slikt arbeid (vi antar for eksempel at det bør være rådgivere knyttet til fakultetets FoU-arbeid, som også vil kunne delta i et strategisk arbeid med utvikling av ”personalplaner”). Etter vårt syn vil det være en svært ressurskrevende modell å tenke seg HR-enheter på hvert fakultet, med både generalist- og spesialkompetanse.

Når det gjelder selve den aktive **rekrutteringsforvaltningen** har vi drøftet om det bør opprettes egne tilsettingsutvalg ved de enkelte fakultetene. Vårt hovedsyn er at å opprette tilsettingsorgan på fakultetsnivå vil medføre fordyrende prosesser og gjøre det mer krevende å sikre at lovregler følges og at andre styringsbehov ivaretas, i tillegg til at det institusjonelle helhetsansvaret svekkes. Vi foreslår derfor at tilsettingsorganer er på institusjonsnivå, og en modell der arbeidsgiveransvaret i forbindelse med tilsettinger (herunder det arbeidsrettslige knyttet til arbeidsavtaler, lønnsfastsettelse og lignende) utøves samlet for hele institusjonen. Vi antar at i en stor institusjon vil det være naturlig å delegerer fra styret alle tilsettinger som ikke direkte er styrets ansvar. På institusjonsnivå må det være rekrutterings- og arbeidsrettslig kompetanse, og forvaltningskapasitet knyttet til gjennomføring og oppfølging av arbeidet i tilsettingsorganene. Vi antar at fakultetsmedvirkningen kan ivaretas sterkt nok, selv om det ikke etableres egne tilsettingsutvalg på fakultetene. Dekanene bør gis sentrale roller i innstillingsarbeidet. Dekanen må i samarbeid med instituttleder sikre at det faglige behovet når det gjelder innholdet i stillinger ivaretas i rekrutteringsprosesser. Det sentrale tilsettingsorganet kan ha ulik representasjon avhengig av tilknytningen den enkelte tilsetting har til ulike fakultet.

Ledere ved fakultet og institutt må betjenes med lederstøtte i tilsettingsarbeidet. Det bør være personalmedarbeidere med generalistkompetanse som utfører det praktiske arbeidet knyttet til utlysingsforberedelse, søkerbehandling, tilrettelegging for intervju, skrivearbeider fra intervjuer og ved innstillinger, saksframstillinger osv. Vi tror imidlertid at det ikke er mest hensiktsmessig i et flercampusuniversitet at disse støttestillingene knyttes til hvert fakultet. Det vil ikke være hensiktsmessig at en personalmedarbeider fra Gjøvik må reise til Evenstad for å følge opp en tilsettingssak. Etter vårt syn vil det være mer hensiktsmessig om disse stillingene knyttes til de forskjellige campus.

HMS-arbeidet krever kompetanse og oppfølging på institusjonsnivå. Etter arbeidsmiljøloven er ansvaret her lagt til øverste leder i virksomheten, og det må være et overordnet arbeidsmiljøutvalg for hele institusjonen. Det sentrale HR-teamet må ha medarbeidere med arbeidsmiljøkompetanse og det må være plassert et ansvar hos denne/disse for oppfølging og utvikling på dette området. I tillegg må det være lokale arbeidsmiljøutvalg som følger opp arbeidsmiljøarbeidet. Det må arbeides med HMS både på fakultetsnivå og på campusnivå/i de enkelte instituttene. Spørsmålet om hvordan vernetjenesten (verneområder, lokale arbeidsmiljøutvalg) skal organiseres på en mest mulig hensiktsmessig måte, må utredes videre, og det samme gjelder spørsmålet om hvordan HR-området skal støtte opp under dette arbeidet. Men i gruppens drøfting har vi kommet fram til at heller ikke HMS-arbeidet etter vårt syn krever at personalmedarbeidere ansettes ved fakultetet. Det bør på hver campus være ressurser med generalistkompetanse på HMS-området, knyttet både til sekretariatsansvar for lokale arbeidsmiljøutvalg og til lederstøtteoppgaver ved oppfølging av sykmeldte.

Også **medbestemmelsesordninger** må etableres på flere nivåer. Også her er utgangspunktet at på institusjonsnivå ligger det grunnleggende samarbeidsorganet etter Hovedavtalen i staten. Det må lages ny tilpasningsavtale til Hovedavtalen, der ytterligere nivåer for medbestemmelse fastsettes, og der det avtales hvordan partene på de forskjellige nivåene skal defineres. Arbeidsgruppen antar at det i tillegg til institusjonsnivået bør være medbestemmelsesordning på fakultetsnivå, der dekanen møter tillitsvalgte. Også på dette området må det arbeides videre med vurdering av hvordan ansatte ved institutter fra forskjellige campus skal representeres. Som utgangspunkt ser vi det som hensiktsmessig at personal- og organisasjonsmedarbeidere på hver campus ivaretar sekretariatsfunksjoner for de organer som opprettes så vel for fakultet

som for Campus-nivået, mens tilsvarende medarbeidere i fellesleddet ivaretar slike oppgaver både for institusjonsnivået og for fellesleddet. Arbeidsgruppen understreker likevel at fordelingen her må vurderes nærmere ift den totale ressursutnyttelsen og hensynet til effektiv saksbehandling på institusjonsnivå.

4.2.3 Konklusjon for fakultetsnivå og institusjonsnivå

For personal- og organisasjonsområdets vedkommende foreslår vi at det på institusjonsnivå er en sentralenhet med spesialistkompetanse som fungerer understøttende på tvers av fakultet og campus. Denne enheten kan utøve direkte lederstøtte og også drive/delta i utviklingsarbeid i hele institusjonen, samt drive et kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid for HR-oppgavene/-prosessene. Det må også sentralt være kapasitet og kompetanse for de nødvendige forvaltningsfunksjonene som det er mest hensiktsmessig at utøves samlet og enhetlig for institusjonen.

Vår konklusjon for fakultetsnivået blir at vi antar at det ikke vil være hensiktsmessig å bygge opp egne HR-enheter knyttet til fakultetene. Vi foreslår at fakultetene dels har egne ansatte som utøver generell lederstøtte for flere områder, dels støttes av ansatte med spesialkompetanse knyttet til en sentral HR-enhet i institusjonen, og dels gis lederstøtte fra generalister innen personal- og organisasjonsområdet som lokaliseres på hver campus.

4.3 Instituttnivået

4.3.1 Drøfting av behov på instituttnivå

Instituttledere må i samarbeid med dekanene delta i strategisk utviklingsarbeid for instituttene og for fakultetet som helhet. Men de samme overveielser som for fakultetsnivået gjelder i enda sterkere grad for instituttnivået: Vi mener at arbeidet med strategiske spørsmål knyttet til instituttens utvikling må foregå i fakultetenes regi, og at dette bør understøttes av personer fra institusjonsnivå med spesialkompetanse. Vi mener at det vil være mest hensiktsmessig at personalforvaltningsspørsmål (rekruttering, tilsetting, mottak av medarbeidere, permisjonsforvaltning osv) bør ivaretas i samarbeid mellom fakultetsledelse, instituttledelse og personalmedarbeidere ved hver campus. Spørsmålet om vernetjeneste og medbestemmelse for instituttnivået bør avklares i egne utredninger.

Særlig arbeidet med tilsettinger er underlagt en rekke lover, regler og avtalefestede forhold, og her bør profesjonaliserte medarbeidere (personalkonsulenter) dels gi lederstøtte, dels ivareta oppgavene direkte. Vi finner det mest hensiktsmessig er at disse medarbeiderne lokaliseres på campus, samtidig som de - i det minste faglig - knyttes til en personal- og organisasjonsdirektør med ansvar for utvikling av kompetanse og oppgaveløsning i disse stillingene.

4.3.2 Konklusjon for instituttnivå

Vi finner det ikke hensiktsmessig å tenke seg egne personalmedarbeidere på hvert institutt.

5. Angi hvilke funksjoner som er campusavhengige, hvilke funksjoner som er campusuavhengige, og hvilke funksjoner som må ligge både på institusjonsnivå og på campusnivå.

5.1 Forståelse av campusleddets rolle i den nye institusjonen

Med campusovergripende fakulteter vil det på de fleste campus være noen ansatte som er knyttet til en fakultetsledelse et annet geografisk sted. Det vil også være studieprogram og studenttilbud knyttet til forskjellige fakulteter. Vi legger til grunn at studentene likevel må betjenes likt på et campus, og at det slik sett er naturlig å etablere ett, felles studieadministrativt senter der alle spørsmål som studenter går til en studieadministrasjon med, skal ivaretas. Dette krever samordning og koordinering på hver campus.

Hvis en fører denne tanken videre vil en se at det lokalt på hver campus vil være en rekke forhold der det naturligste vil være å sikre lik behandling og enhetlig praksis både overfor ansatte og studenter. Vi mener at det på en rekke områder både vil være mest effektiv bruk av ressursene og mest stimulerende i forhold til å skape enhetlighet og utvikling at også administrative tjenester knyttes til campus, med ansvar for å levere støttetjenester til studenter, ledere og ansatte for øvrig, på tvers av fakultetsstrukturen. Personalområdet er et slikt område.

5.2 Campusnivå og institusjonsnivå

5.2.1 Spesialistkompetanse på campus?

Det etter vårt syn ikke hensiktsmessig med en modell som innebærer at det på hver campus innenfor personal- og organisasjonsområdet skal plasseres medarbeidere med rene 2.linjefunksjoner. Slike funksjoner vil det være hensiktsmessig å samle direkte under en HR-direktør. Det vil trolig være en fordel om disse også fysisk kunne samlokaliseres for å styrke enhetlig utvikling og samspill, samt sikre mot sårbarhet. Samtidig er ikke dette noen absolutt forutsetning, og der hvor det vil være klokt for å få en smidig gjennomføring av fusjonen vil en på flere områder kunne lokalisere også spesialkompetanse spredd forskjellige steder i institusjonen, selv om de organisatorisk knyttes til et felles ledd.

5.2.2 Hvilke personaloppgaver bør løses på campusnivået

Som tidligere nevnt antar vi likevel at det i forhold til en rekke personalforvaltningsoppgaver vil være hensiktsmessig å ha personalmedarbeidere på hver campus. Primært vil disse ha lederstøttefunksjoner, og bør profesjonaliseres særlig i forhold til de forvaltningsmessige oppgavene knyttet til rekrutteringsarbeidet for å bidra at de rette personer tilsettes og at arbeidet gjøres i samsvar med lover og regler, og det praktiske HMS-arbeidet ved campus (oppfølging av sykmeldte med mer). På HMS-området bør personalmedarbeideren også ivareta saksbehandling og sekretariatsfunksjoner for de aktuelle lokale HMS-organer. Tilsvarende antar vi også vil gjelde for medbestemmelsesordninger. I noen grad vil disse stillingene også være det lokale "ansiktet" for de ansatte når det gjelder personalfunksjonen, og bli oppsøkt av ansatte med spørsmål knyttet til forskjellige saker eller utfordringer knyttet til tilsetningsforholdet. Vi antar at en forbedring av intern informasjon (og kommunikasjon) gjennom web-baserte løsninger vil avlaste behovet for å snakke direkte med personalmedarbeidere, og i en rekke forhold vil ansatte kunne ta en telefon til en mer spesialisert annen linje-tjeneste. Vi mener likevel at dette aldri fullt ut vil erstatte

tilstedeværelse og at det også av denne grunn vil være klokt å sikre at det ved alle campuser er en personalmedarbeider som må være en del av de totale HR-ressursene på institusjonen ved at de er faglig underlagt HR-direktør/PO-direktør.

5.2.3 Ledelse på campus

Det er vedtatt i høgskolestyrene at det skal være en lokal campusledelse. Vi tror dette er en klok modell som vil bidra til at campusene kan framstå som gode, enhetlige og koordinerte enheter for både studenter og ansatte. I tillegg til ansvar for rene drifts- og eiendomsfunksjoner på campus, tror vi campusleder bør ha ledelsesansvar med personalansvar overfor den studieadministrative virksomheten. Campusleder bør få en helhetlig ”vertskapsrolle” overfor studenter, ansatte, institutter og fakulteter.

Når det gjelder personalmedarbeidere som lokaliseres på campus, har vi tidligere gitt uttrykk for at vi ser muligheten for en styrking av profesjonalitet hos disse, dersom de organisatorisk innplasseres i linje under en personal- og organisasjonsdirektør. Samtidig ga vi uttrykk for at vi er åpne for andre løsninger dersom det av andre grunner ses mer hensiktsmessig. Vi ser at det kan være en fordel om en lokal leder har et mer samlet administrativt koordinerings- og leveranseansvar, hvor også ansvaret for personalmedarbeideres oppgaver inngår.

6. Vurdering av organisatorisk tilknytning for funksjonsområder og oppgaver knyttet til personal- og organisasjonsområdet, arkiv og sentralbordtjeneste

Det er flere faktorer som vil være avgjørende for nivåplassering av oppgavene. Her må man bl.a. vurdere følgende:

- behovet for enhetlig håndtering,
- tilgjengelighet og behov for geografisk nærhet til beslutningsledd/ledere/medarbeidere,
- robusthet og utvikling av profesjonelle og kompetente fagmiljøer,
- stordriftsfordeler/produktivitet,
- potensiale i teknologiske løsninger,

Det er lagt som føring at personal- og organisasjonsdirektør skal ha personal-, budsjett- og fagansvar for ressursene knyttet til personal- og organisasjonsområdet.

Arkiv og sentralbord behandles separat fra personal og organisasjonsområdet i eget punkt 6.4

6.1 Hvor vil det være hensiktsmessig å øke spesialisering?

For visse funksjoner vil det være hensiktsmessig med en økt spesialisering for bl.a. å sikre profesjonalitet og legge til rette for enhetlig håndtering. Spesialistkompetansen skal være understøttende på tvers av fakulteter og campus.

Følgende funksjoner er sentrale for en profesjonell utøvelse av arbeidsgiveransvaret og vil være viktige fokusområder i personal- og organisasjonsarbeidet:

- Rekruttering
- HMS
- Organisasjonsutvikling og strategisk kompetanseutvikling/-planlegging
- Ledelse/lederutvikling

- Omstilling
- Medbestemmelse/organisasjon
- Lønnsforvaltning
- Likestilling og mangfold

For disse områdene synes det svært viktig med et særskilt kompetanse- og utviklingsfokus, og det bør avsettes ressurser for å sikre at det innenfor disse områdene utvikles og implementeres enhetlige ordninger ved alle fakultet, campus og avdelinger.

Rekruttering, organisasjonsutvikling og strategisk kompetanseutvikling/-planlegging

I den nye innlandshøgskolen vil en bevisst og profesjonell rekruttering, samt systematisk kompetanseutvikling/-planlegging være avgjørende for universitetssatsningen og akkreditering. Videre understrekes det at man må sikre tilstrekkelig kompetanse i hele organisasjonen, og ikke kun ved de fagområdene som har fått Ph.D-status. Strategisk bemanningsplanlegging og kompetanseutvikling vil være viktige områder for utvikling av en innlandshøgskole og på veien mot universitetsstatus. Her vil det bli nødvendig å etablere kvalifiseringsprogrammer, og bevisste incentivordninger for kompetanseheving som bygger opp under overordnet strategi.

Det har vist seg å være en generell utfordring i UH-sektoren å rekruttere til vitenskapelige stillinger, og konkurransen om ”de beste hodene” er stor. Det er derfor viktig med et særskilt fokus på rekrutteringsarbeidet på alle nivåer. Det krever fokus bl.a. på langsiktig bemanningsplanlegging, avklaring av kompetansebehov, utforming av stillinger, valg av rekrutteringskanaler, gode vurderings- og utvelgelsesmetoder, profesjonalitet i saksbehandling og søkeroppfølging, introduksjonsprogrammer for nytilsatte etc. Det personalfaglige ressursapparatet vil være viktige støttespillere i dette arbeidet. For enkelte fagområder ser en i tillegg at det vil være nødvendig å rekruttere internasjonalt. Internasjonal rekruttering skaper nye utfordringer som er av juridisk art, men ikke minst kulturelle utfordringer knyttet til integrering og tilrettelegging.

Som nevnt er det hard konkurranse om kompetansen, og det blir en utfordring for høgskolen som arbeidsgiver å skape spennende og utviklende miljøer for å tiltrekke oss, og beholde de beste. Dette krever, i tillegg til strategisk ledelse, et systematisk og målrettet HR-arbeid, med bevissthet om målgrupper og om hva som skal til for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Kommunikasjon og markedsføring vil også være viktige elementer i dette, og en vellykket bygging av omdømme overfor både nåværende og potensielle arbeidstakere vil kreve at det etableres et samarbeid mellom HR og kommunikasjonsområdet.

Både for akkreditering og for å posisjonere seg både nasjonalt og internasjonalt, er høy kvalitet i forskningen avgjørende. Stipendiatene er sentrale i forskningsaktiviteten, og stipendiatstillingene er en viktig karrierevei for å bli forsker. Utvikling av strategier for rekruttering og oppfølging av gode doktorgradskandidater vil derfor måtte bli en prioritert oppgave for HR-feltet i samarbeid med fagmiljøene og ledelsen.

Kvalitetskravene til de administrative støttefunksjonene i UH-sektoren har økt betydelig de senere årene, noe som igjen bl.a. har ført til behov for utvikling av spesialistkompetanse innenfor de administrative fagområdene. Dette har gitt et økt kompetansefokus også på det administrative støtteapparatet. Det er viktig med et kontinuerlig fokus på sammenhengen mellom det faglige produksjonsapparatet og det administrative støtteapparatet, og hvordan dette utvikles hensiktsmessig i samspill.

En sammenslåing av 3 høyskoler, som alle også består av ulike organisasjonskulturer, har en betydelig utfordring ift å utvikle en felles identitet og en felles kultur for å få til god samhandling og for å fremstå som én høyskole/ett universitet. Dette arbeidet må forankres hos ledelsen og involverer alle nivåer i organisasjonen. Her vil naturligvis HR-ressursene være verdifulle faglige støttespillere.

Lederutvikling

For å få til en vellykket sammenslåing av de tre høyskolene, utvikle organisasjonen videre og for å nå universitetsambisjonen blir det viktig å utvikle et lederskap som trekker i samme retning. Lederne vil bli viktige kulturelle brobyggere, og det må skapes en felles lederplattform som fokuserer både på ledernes bidrag i realisering av overordnede visjoner/strategier, og krav til lederes relasjonelle evner, styring og rollebevissthet. HR-funksjonen vil bli sentrale bidragsyttere i dette arbeidet, og vil måtte arbeide særskilt med å utvikle prosesser for å skape bedre ledere.

HMS

Det er institusjonsledelsen som har ansvar for at arbeidsmiljøet er forsvarlig på alle måter og samsvarer med regelverket som er gitt i arbeidsmiljøloven og øvrig HMS-lovgivning med tilhørende forskrifter. Det påhviler arbeidsgiver krav om å sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten (Aml. § 3-1, 1. ledd) som en integrert del av det daglige arbeidet. Det operative HMS-ansvaret må ivaretas av høyskolens ledere på alle nivåer.

Det er helt nødvendig at det i tillegg på institusjonsnivå etableres et overordnet støtteapparat som besitter systemmessig dybdekompetanse innenfor HMS-området. Hovedoppgavene for dette støtteapparatet vil være knyttet til den samlede organiseringen av HMS-arbeidet og ansvar for en helhetlig overordnet tenkning rundt HMS-arbeidet. I tillegg vil ansvar for utvikling, implementering og oppfølging av HMS-bestemmelsene i institusjonen, koordineringsoppgaver i forhold til hele vernetjenesten, herunder bedriftshelsetjenesten samt implementering av til enhver tid gjeldende regelverk/forskrift, ligge til dette nivået.

Omstilling/medbestemmelse/organisasjon

Hovedavtale, tilpasningsavtale og omstillingsavtale danner grunnlag for de ansattes medbestemmelse og medvirkning. Det påhviler arbeidsgiversiden et stort ansvar for å legge til rette for utøvelse av medbestemmelsesretten. Hovedavtalen brukes som redskap for å utvikle ledelse, medbestemmelse, arbeidsmiljø, og er også et viktig redskap ved omstilling. I § 1, pkt. 12, står det at partene i den enkelte virksomhet/driftsenhet (jf § 40 nr 2 og 3) sammen og hver for seg skal sørge for en kontinuerlig oppfølging og opplæring av ledere og tillitsvalgte, med sikte på en felles forståelse av Hovedavtalens intensjoner.

Både medbestemmelse og omstillingsarbeid krever en profesjonell og ensartet/forutsigbar håndtering. Det berører et bredt spekter av juridiske problemstillinger, i tillegg til at det i bl.a. omstillingssituasjoner kreves profesjonalitet. I omstillingsarbeidet er det viktig å skape nødvendig trygghet og aksept for omstillingene, slik at disse blir effektive og de tilsatte opplever en størst mulig forutsigbarhet i forhold til prosessens innhold, årsak og retning (jf Hovedavtalen § 1 nr 4). Dette vil bli en omfattende utfordring i en stor og distribuert organisasjon, og det vil være hensiktsmessig å etablere et fakultets- og campusovergripende apparat som besitter særlig kompetanse knyttet til regelverk og praktisk gjennomføring, og

som kan bidra til å skape felles forståelse av og implementering av avtaleverket i hele organisasjonen.

Lønnsforvaltning

Innenfor lønnsforvaltning kan det synes åpenbare ressursmessige gevinster ved samordning og sentralisering. Lønnsforvaltning styres av et omfattende regelverk og utføres operativt i et krevende lønns- og personalsystem, og det er avgjørende med utvikling av spesialistkompetanse for dette feltet. Lønnsområdet har de senere årene fått særskilt fokus fra KD og Riksrevisjonen, og høgskolene er bedt om å redusere sårbarhet og sikre at de besitter tilstrekkelig kompetanse til denne viktige forvaltningsoppgaven. Lønn er den største kostnadsdriveren i en utdanningsinstitusjon og må ses i sammenheng med den totale personalforvaltningen. Dette underbygger viktigheten av en korrekt og profesjonell håndtering.

Likestilling og mangfold

Universiteter og høgskoler er forpliktet til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering på bakgrunn av kjønn, etnisitet og nedsatt funksjonsevne, og det skal årlig redegjøres for arbeidet med likestilling. Likestillings- og diskrimineringslovgivningen pålegger høgskolen å gjøre rede for den faktiske tilstand når det gjelder likestilling, samt hvilke tiltak som er iverksatt og som planlegges iverksatt for å fremme likestilling og for å forhindre forskjellsbehandling. Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) oppfordrer til at det rapporteres på alt likestillings- og mangfoldsarbeid. I den nye innlandshøgskolen bør personal- og organisasjonsområdet besitte dybdekompetanse innen fagfeltet og være tilretteleggere for at det, på alle nivåer, arbeides systematisk med å sikre, ivareta og utvikle et inkluderende studie- og studentmiljø, et arbeids- og læringsmiljø preget av mangfold og likestilling og at perspektivene også gjenspeiles i forskning og kompetanseutviklingsarbeidet.

6.2 Hva kan defineres som rene 2. linjefunksjoner, og hvilke funksjoner må/bør sentraliseres?

Vi legger her til grunn at 2. linjefunksjoner innebærer institusjonsnivået. Det kan imidlertid være grunnlag for å gjøre en ytterligere nivådeling hvor eksempelvis campus kan defineres som 1. nivå, fakultet som 2. nivå og institusjon som 3. nivå. Men fordelingen av oppgaver mellom 1. og 2. nivå i en slik modell vil avhenge av hva fakultetene skal være, hvor sterke de skal være og hvilke fullmakter vil ligge til fakultet og campus.

Når vi her bruker begrepene *sentralisering*, *spesialisering* og *2. linje*, er det viktig å føye til at *sentralisering* og *2. linje* ikke nødvendigvis innebærer at alle ressursene *må* lokaliseres på samme geografi. Begrepene er ment å skulle beskrive at det er behov for noen overgripende funksjoner som besitter særskilt kompetanse innenfor viktige fokusområder, og som skal operere understøttende for alle fakulteter og campus. Ift sentralisering kan det imidlertid være områder, f.eks lønnsforvaltning, hvor det å samle ressurser også geografisk vil kunne gi stordriftsfordeler, redusere sårbarhet og skape et mer robust og profesjonelt fagmiljø. Det vil være naturlig at det er 2.linje, i tillegg til de oppgaver som naturlig ligger til lederrollen, som ivaretar den strategiske personalledelsen og har et særskilt systemmessig fokus. I en distribuert organisasjonsmodell, for å sikre at Innlandshøgskolen/-universitet fremstår som én enhet og for å sikre en enhetlig håndtering, er det viktig at det arbeides med noen områder ut fra et institusjonsperspektiv. For å muliggjøre dette bør disse funksjonene organiseres som sentraliserte fakultets- og campusovergripende funksjoner.

Disse oppgaveområdene er viktige for å sikre at organisasjonen fremstår enhetlig og profesjonell i utøvelsen av arbeidsgiveransvaret, og viktig for realisering av felles strategier for personalpolitiske hovedområder:

- Utvikling av overordnede strategier innenfor personalområdet
- Utvikling av systemer for strategiske HR-prosesser (som operativt skal ivaretas enhetlig av ledere på alle nivåer)
- Utvikling og harmonisering av administrative systemer og regelverk (herunder politikkutvikling)
- Standardisering av HR-prosesser og -rutiner
- Lønnsforvaltning
- Drift av tilsettingsorganene (forutsatt at tilsettingsorganene organiseres på institusjonsnivå)
- Tilrettelegging for høgskoledirektørens kontakt med hovedtillitsvalgte på institusjonsnivå

Det er viktig at det for fokusområder, med tilhørende faglige utviklingsbehov, ikke etableres en for statisk organisasjon, men at det tilrettelegges for en dynamisk og utviklingsåpen organisering. Viktige utviklingsoppgaver kan organiseres som prosjekter, om mulig med ressurser fra flere nivåer i organisasjonen, som sikrer at både institusjonsperspektiv og fakultets-/campusperspektiv ivaretas i utviklingsarbeidet.

6.3 For hvilke funksjoner kan en distribuert oppgaveløsning anbefales?

Oppgaver som krever nærhet til ledere og ansatte, og/eller som det gir merverdi at løses i geografisk nærhet til ledere og medarbeidere bør vurderes organisert i en distribuert modell. For en rekke oppgaver innenfor personalfeltet vil nærhet, samt relasjon til de ledere og ansatte som skal betjenes være avgjørende for å få til et godt samarbeid. Vi ser her at det kan oppstå en uklar grenseoppgang mellom hva som er rene personalfaglige oppgaver, og hva som kan defineres som mer generelle lederstøtteoppgaver. Hvor sterke fakultetene skal være og hvilke fullmakter som vil bli gitt dekanene vil påvirke hvordan de personalfaglige ressursene bør organiseres.

Realisering, implementering og oppfølging av høgskolens felles systemer og ordninger på fakultet og campus (f eks bistand ved oppfølging av sykemeldte, introduksjon av nytilsatte, lokalt AMU-arbeid, løpende rådgivning til ansatte) vil det være naturlig at ivaretas av en lokalt plassert personalmedarbeider. I tillegg vil det være naturlig at lokale personalmedarbeidere deltar i arbeidet med å avklare tilsettingsbehov, er saksbehandlere i kunngjørings- og tilsettingsprosesser mv.

Vi kan også tenke oss modeller som innebærer en distribuert spesialisering eller arbeidsdeling. Som nevnt tidligere vil det være behov for en spesialisering innenfor noen oppgaveområder, dvs at det etableres noen fokusområder innenfor HR-feltet. Selv om vi ser gevinster ved å samle disse ressursene geografisk, ser vi at det også vil være mulig med en distribuert løsning, men at de er tilknyttet samme organisatoriske enhet. Det ligger som et overordnet prinsipp og som en føring for mandatet at det ”skal legges til rette for en administrativ organisering som ivaretar institusjonen som helhet uten at en omfattende og ressurskrevende flytting av administrativ kompetanse iverksettes”.

6.4 Arkiv og sentralbord

Dersom Innlandshøgskolen og senere Innlandsuniversitetet skal fremstå som en samlet enhet/høgskole og skal fremstå enhetlig for ansatte og ut mot studenter og eksterne samarbeidspartnere vi det være hensiktsmessig å operere med *ett sentralbord* (dvs *ett* felles nummer til høgskolen) og *ett postmottak*.

I henhold til Forskrift om offentlige arkiv § 1-1 tilligger det overordnede ansvaret for arkivarbeidet i et offentlig organ den øverste ledelsen i organet. Videre står det at arkivtjenesten skal være felles for organet. Som offentlig organ blir regnet statlig, fylkeskommunal eller kommunal institusjon eller enhet, jf. Arkivloven § 2 g). § 2-1 i forskriften viser til at arkivarbeidet i et offentlig organ som hovedregel skal utføres i en egen enhet, under daglig ledelse av en arkivansvarlig. I § 2-4 vises det videre til at aktivt arkiv skal være sentralisert så langt dette er praktisk mulig.

Dette tilsier at en fremtidig Innlandshøgskole/Innlandsuniversitet på sikt skal opprette ett felles arkiv. Dette taler for at det opprettes en felles arkivtjeneste, under ledelse av en arkivansvarlig for den sammenslåtte enheten. For å sikre enhetlig håndtering, profesjonalitet, robusthet og ut fra et effektiviseringsperspektiv kan det synes som om det ville være hensiktsmessig at personalressursene også satt geografisk samlet.

Nærmere utredning av organisering av en felles arkivtjeneste, oppbygging av en arkivstruktur samt organisering av oppgaveflyt foreslås overlates til en egen arkivfaglig arbeidsgruppe.

7. Organisasjonsmodell for det administrative funksjonsområdet.

Vi legger til grunn at personal- og organisasjonsområdet samt lønnsområdet organiseres under felles ledelse sentralt på institusjonsnivå.

a) Benevnelser

Det bør etableres et felles, gjennomgående språk for administrative benevnelser på forskjellige nivåer. Forsøksvis antyder vi at de administrative hovedområdene kan benevnes "Avdeling", og at underinndeling kan benevnes "seksjon".

b) Sentralledd /Fellesledd

På grunnlag av forståelsen av hvilke oppgaver som skal utøves på de forskjellige nivåer, mener vi at det tegner seg en organisering av området på følgende måte:

Området kalles HR-avdelingen eventuelt Personal- og organisasjonsavdelingen, og ledes av en HR-direktør eventuelt en personal- og organisasjonsdirektør.

Under denne stillingen deles organisasjonen sentralt inn i 3 spesialiserte enheter. Oppgavefordeling må drøftes videre, men antydes som for eksempel:

-Lønnsseksjonen (med ansvar for ajourhold og registrering i lønns- og personalsystemet, registrering og utbetaling av lønn og reise, avstemming lønn/regnskap og rapportering til interne og eksterne, herunder å fremstille styringsdata og offentlige rapportering på lønnsområdet, Pensjonsspørsmål kan også legges hit.) Ledet av en "fagsjef lønn".

-Seksjon for rekruttering (med ansvar for strategisk personal- og rekrutteringsplanlegging, samt tilrettelegging av ordninger og forvaltningsoppgaver knyttet til rekruttering og permisjon.) Til den sentrale enheten legges arbeidet med profesjonalisering og utvikling av rekrutteringsfunksjonene, men også ansvar for drift av tilsettingsorganene og ansvar for lovlighetskontroll med mer for saker som legges fram for disse. I enheten legges også personalmedarbeideroppgaver for fellesleddet. I denne seksjonen blir det liggende mye operativt arbeid med forberedelse, gjennomføring og oppfølging av tilsettingssaker i samspill med medarbeidere på campus. Seksjonen ledes av en ”fagsjef rekruttering”.

-Seksjon for organisasjon og utvikling (med ansvar for helhetlig personalpolitikk og bedriftskulturarbeid, Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, organisasjonsutvikling/ omstillingsarbeid, samarbeid med ansattes organisasjoner, ledelses- og personalutvikling, håndtering av organisatoriske saker, samt valgadministrasjon.) I seksjonen inngår rådgivere som gis ansvar for hver sine faglige spesialområder. Seksjonen ledes av en ”fagsjef organisasjon og utvikling”.

Alle fagområder vil ha et faglig ansvar for hvordan deres område skal utvikles, og for hvordan oppgavene på disse områdene skal utøves ”ute” på campus. Slik vil fagsjefene på personal- og organisasjonsdirektørens vegne ivareta det gjennomgående fagansvaret i en eventuell matriseorganisering, og måtte stå i tett kontakt med personalmedarbeidere ute (og eventuelt med deres nærmeste ledere, hvis personalmedarbeidere på campus får lokale ledere med personalansvar for dem).

Arbeidsgruppen har diskutert organiseringen og fordeling av oppgaver mellom de spesialiserte enhetene på et overordnet nivå. Gruppen er enig om hovedlinjene i dette, men det er noe ulike syn på plassering av personalforvaltningsoppgavene ift. hhv. lønn og rekruttering. Vi ser også at det kan være andre løsninger på det sentrale nivået, men vil understreke viktigheten av å ha fagsjefer på de ulike hovedområdene. En konkretisering av forslag til organisering innenfor HR-avdelingen må følges opp i det videre utredningsarbeidet.

Det etableres for forskjellige områder fagteam (med ansatte både fra sentralleddet og fra campusleddet) med ansvar for faglig utviklingsvirksomhet for området. Det etableres et personalforum (som samler alle ansatte på personal- og organisasjonsområdet) som benyttes aktivt som redskap for opplæring og profesjonalisering av de ansatte på feltet.

c) Campusledd

På hver campus bør det være stillingsressurs knyttet til personalområdet, som personalmedarbeider. Disse stillingene er generalist-stillinger, som utøver lokal lederstøtte og er førstelinjearbeidere med oppgaver særlig knyttet til tilsettingsarbeid, HMS (oppfølging av sykmeldte) og lokal innlegging i lønns- og personalsystemet (fravær, lokale roller innen ESS.)

Vi har drøftet om disse stillingene skal legges organisatorisk under HR -direktøren, eller om lokal campusledelse skal ha personalansvaret for dem. Rent faglig tror vi at stillingene enklest vil profesjonaliseres innenfor personalområdet ved at HR -direktøren har personalansvaret. Samtidig tror vi at stillingene i den daglige driften av campusene vil ha størst mulighet for å integreres og møte/ivareta lokale behov, ved at personalansvar for stillingen legges i linjen under en campusdirektør. Det at stillingene skal være generalister og slik sett forholde seg til alle spesialenhetene i fellesleddet, kan både tale for at personalansvaret legges lokalt og sentralt. Arbeidsgruppen mener at det er forhold som taler både for at personalansvaret

forankres i den sentrale HR-avdelingen og hos campus-leder. Vi anbefaler at dette vurderes nærmere og at en beslutning om dette sees i sammenheng med den øvrige administrative organiseringen.

d) Fakultetsledd

I vår gjennomgang har vi lagt til grunn at det er mest hensiktsmessig å knytte personalmedarbeidere til campus-nivået, og la dem betjene/yte støtte til alle de forskjellige institutt, fakulteter og administrasjoner som lokaliseres på campus. Vi foreslår derfor ikke egne HR-enheter for hvert fakultet, men forutsetter at fakultetene/instituttene i tillegg til generaliststøtten de får fra personalmedarbeidere på campus, skal utnytte/støttes av spesialkompetansen i fellesleddet i forbindelse med mer strategiske utviklingsoppgaver. Vi mener likevel at det på fakultetsnivå i tillegg bør være egne lederstøttestillinger på rådgivernivå, med oppgaver av mer generell art knyttet til saksforberedelser og drift av fakultetsstyrer eller –råd, og mer generell saksbehandling for fakultetsnivået. En bør se nærmere på grenseoppgangen mellom disse stillingene og personalmedarbeiderne for eksempel når det gjelder fakultetets arbeid knyttet til medbestemmelsesordningene.

e) Dimensjonering

Endelig fastsettelse av dimensjonering bør gjøres etter en mer detaljert plan knyttet til fusjonen, der området gjennomgås/omstilles som ledd i fusjonsprosessen.

f) Lokalisering

Vi ser at spørsmål knyttet til geografisk plassering ikke er avgjørende i etableringsfasen av den nye institusjonen, og at en kan tenke seg flere mulige modeller. Primært mener vi at det beste vil være at de sentraliserte leddene innen personal-og organisasjonsområdet er geografisk samlet på et sted hvor også det sentrale leddet i økonomiarbeidet ligger. Det er en styrke at det sentraliserte lønnsarbeidet ligger tett med både personal/organisasjon for øvrig, og med økonomiavdelingen.

Organisasjonen har størst forutsetning for å fungere smidig dersom dette ligger i samme lokalisering som institusjonens øverste administrative ledelse. Samtidig ser vi at det av praktiske grunner (for eksempel om en har egnede lokaler på de ønskede steder) kan være utfordrende å få til en full samling av ressursene. Vi mener at det også kan være mulig innenfor våre områder at ansatte som er organisert i samme sentralenhet, kan ha kontorplassering geografisk spredd.

Vi ser også at det - dersom det av samme grunner som over er vanskelig å finne en måte å samle alle aktuelle enheter på samme geografiske sted – kan være en mulig modell å fordele hele eller deler av de forskjellige administrative hovedområdene til forskjellige geografiske steder i den nye institusjonen.

8. Foreslå oppgaver som kan vurderes lagt til den administrative campusledelsen.

Vi tror at det vil være viktig for universitetet at hver campus oppleves som veldrevne. Både måten studentene mottas, måten ansatte opplever sitt lokale arbeidsmiljø og måten omgivelsene og vertskommuner opplever sitt møte med institusjonen. Det enkelte campus, vil være viktige elementer i omdømmebygging. Vi tror derfor at en tenkning om hver campus som en vertskapsfunksjon overfor studenter, ansatte, institutter og fakulteter og som institusjonsrepresentasjonen overfor vertskommuner og omgivelser for øvrig, innebærer at hver campus bør ha en klar lokal ledelse. Vi tror at en campusdirektør (eller liknende) på grunnlag av dette bør framstå som den samlede lokale lederrollen.

Vi forutsetter at det på hver campus er behov for en lokal administrativ ledelse av drifts- og eiendomsfunksjonene. Vi mener at det i tillegg vil være klokt å legge ansvar for daglig ledelse av de administrative førstelinjefunksjoner som skal understøtte studentvirksomheten på campus under denne stillingen. Som det framgår tidligere i rapporten har vi kommet til at også personalmedarbeidere bør ha sine funksjonsområder knyttet til campus. Det er, som nevnt flere ganger, ulike argumenter som taler for organisering av personalansvaret for personalmedarbeidere på campus. Avgjørelsen omkring dette må følge av en avklaring omkring faglig organisering og videre analyse av HR-funksjonens oppgaver og behov for å være tett på ulike beslutninger, samtidig som det sees i sammenheng med den øvrige administrative organiseringen.

Modellen innebærer at den administrative campuslederen får et samlet ansvar for administrative leveranser overfor studenter og ansatte. Stillingen må koordinere leveransene til fakulteter og institutt, og bør også ha et koordineringsansvar i forhold til bidragene fra de forskjellige fakultetene og instituttene (timeplanlegging, informasjonsvirksomhet osv). Campusleder må slik samarbeide tett med dekaner og instituttledere på campus. Trolig bør campusleder/campusdirektør ha ansvar for samordningsmøter for ledelse av campus.

9. Vurdere om det er områder/funksjoner som burde vært lagt ut som eget administrativt funksjonsområde eller lagt under et annet av de administrative funksjonsområdene.

9.1 Sentralbord og resepsjonsløsninger

Sentralbordløsningen i en institusjon med ca 1000 ansatte bør etter vårt syn sentraliseres for hele institusjonen samlet. Vi antyder at denne organisatorisk kan legges under en "Avdeling for fellestjenester, drift og eiendom". Det kan vurderes nærmere om sentralbordløsningen bør legges i tilknytning til en resepsjon, slik at de ansatte kan få mer varierte oppgaver, eller om en er mest tjent med en sentralbordtjeneste som profesjonaliseres med utelukkende sentralbordoppgaver. Vi forutsetter at det skal kunne ringes direkte til ansatte, samt at det kan etableres direkte innvalg til opptakskontor og lignende. Resepsjonsløsningene kan utvikles til studenttorg eller servicesentre, og legges organisatorisk under campusledelsen.

9.2 Arkivtjenesten

Vi mener som tidligere antydnet at arkivtjeneste/postmottak bør legges ett sted i den nye institusjonen, og at post skannes og fordeles elektronisk gjennom arkiv-/saksbehandlingssystem. Tjenesten kan legges organisatorisk under bibliotektjenesten (hvor

den vil kunne ha en faglig forankring), under kommunikasjonsområdet, eller under en Avdeling for fellestjenester, drift og eiendom. Vi har vurdert om området er aktuelt å legge under HR-direktørens ansvar. Vi ser at dette gjøres flere steder, men mener at det strengt tatt ikke er særskilte argumenter for en slik løsning. Organisatorisk tilknytning for arkivtjenesten bør utredes nærmere i en arbeidsgruppe hvor arkivfaglig personale/-ledere også inngår.

9.3 Styre- og ledelsessekretariat

Avhengig av valg av ledelsesmodell må det utredes nærmere hvordan toppledelsen skal understøttes av et sekretariat, herunder hvordan styresekretærfunksjonen skal plasseres og utføres.

10. Skisse til milepælsplan – virksomhetskritiske funksjoner på Personal- og organisasjonsområdet, arkiv og postmottak

Arbeidsgruppen har sett på hva som må/bør ha fokus i arbeidet fram mot fusjonsdato 1.januar 2013. Oversikten må følges opp med konkrete milepælsplaner innenfor hvert enkelt område. Dette bør antagelig gjøres i arbeidsgrupper bestående av de som har de enkelte oppgavene på hver av institusjonene. I noen grad er det også behov for å innhente ekstern hjelp i arbeidet.

Arbeidsgruppen ønsker også å peke på at enkelte av oppgavene som må løses forutsetter tett samarbeid med andre administrative fagområder og at prosessene innenfor de administrative fagområdene samkjøres. Dette dreier seg spesielt om løsninger knyttet til IT-infrastruktur, web-løsninger og økonomi/regnskapsområdet

I vår vurdering har vi bl.a. sett på rapporter utarbeidet ifm. fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus.

Oppgavene er oppsummert i nedenstående tabell.

Arbeidsgruppen vil understreke at personal- og organisasjonsområdet i tillegg til de områdene som er beskrevet i tabellen nedenfor, vil ha viktige oppgaver ift. organisasjonsarbeid og personalbehandling fram mot fusjon (jf. bl.a. Rammeverk for personalomstilling). Disse oppgavene omtales ikke her, men vil bli beskrevet i et eget notat fra Personal- og organisasjonsdirektørene.

10.1 Om felles rutiner og prosedyrer på Personal- og organisasjonsområdet

På personal- og organisasjonsområdet er det allerede igangsatt et arbeid knyttet til utvikling av en "HR-portal" for hver av høgskolene. Dette arbeidet er basert på en rammeavtale som flere av institusjonene i sektoren har gjort med Compendia. Utviklingsarbeidet gjøres i samarbeid mellom de tre høgskolene slik at det i størst mulig grad utvikles felles systemer og rutiner. Avtalen omfatter utvikling av elektronisk personalhåndbok, lederhåndbok og HMS-system. Oppstartsmøte i dette arbeidet er satt til medio oktober 2011.

Arbeidet organiseres slik at ved en fusjon er det en relativt enkel jobb å gjøre dette til et felles system, men settes i første omgang opp etter følgende modell.

Sentral redigering - Felles HR-portal		
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk informasjon/ informasjon under utvikling • Felles rutiner på tvers av høyskolene 		
lokal redigering HH	lokal redigering HiG	Lokal redigering HiL
<ul style="list-style-type: none"> • Felles rutiner (oppdateres sentralt) • interne rutiner (oppdateres lokalt) • Juridisk innhold (oppdateres av Compendia) 	<ul style="list-style-type: none"> • felles rutiner (oppdateres sentralt) • interne rutiner (oppdateres lokalt) • Juridisk innhold (oppdateres av Compendia) 	<ul style="list-style-type: none"> • felles rutiner (oppdateres sentralt) • interne rutiner (oppdateres lokalt) • Juridisk innhold (oppdateres av Compendia)

10.2 Driftskritiske funksjoner og oppgaver innenfor arkiv, postmottak, sentralbord og personal- og organisasjonsområdet.

(se tabell på de neste sidene).

Funksjonsområde	Må eller bør være felles	Forutsetning	Avhengigheter	Kommentarer/ videre arbeid	Besluttet av	Tentativ frist (innen utløpe av)
Arkivtjeneste og arkiv-/saksbehandlingssystem						
	Felles arkivnøkkel og oppbygging av arkiv			Felles arkivnøkkel er etablert. Felles forståelse og bruk må avklares.	Administrativer	3. kvartal 2012
	Felles arkivsystem (ePhorte?)	Administrativ organisering og brukertilhørighet må være registrert i systemet innen 31.12.2012	Bistand fra systemleverandør, Riksarkiv (?) og IT- er nødvendig	Må sees i sammenheng med anbudsrunde for nytt sak og arkivsystem i sektoren	Administrativt	4. kvartal 2012
	Utvikle prosedyrer og rutiner for felles bruk av system, herunder pålogging (FEIDE)		Utføres i samarbeid mellom arkiv og aktuelle adm.enheter (min. stud.adm. og personal) Felles pålogging krever samarbeid med IT		Administrativt	4. kvartal 2012
	Saksbehandlingsprosedyrer			Ivretas gjennom utvikling av nye, felles arbeidsprosesser innen de ulike områdene	Administrativt	Første halvår 2013
Felles postmottak						
	Felles postmottak for mottak av brevpost og post til institusjonen. Fordeles elektronisk i sak/arkivsystem. Pakkepost til fakulteter / campus sendes til campusadresser	Felles postadresse og e-postmottak besluttet			Administrativt	2. kvartal 2012
	Felles avtale om postlevering til institusjonen.	Eksisterende avtaler avvikles, ny fremforhandles			Administrativt	
	Avklare om det skal etableres	Avklares slik at det ev. kan			Administrativt	

Funksjonsområde	Må eller bør være felles	Forutsetning	Avhengigheter	Kommentarer/ videre arbeid	Besluttet av	Tentativ frist (innen utløpe av)
	ordninger for frakt av pakkepost mv. mellom campusene.	være operativt fra 01.01.2013				4.kvartal 2012
Sentralbord						
	Felles telefonnummer og sentralbord	Organisering og plassering av sentralbordfunksjonen må avklares. Tekniske løsninger og nytt telefonnummer må være på plass.	IT i samarbeid med aktuelle miljøer på de tre høgskolene.		Administrativt	4. kvartal 2012
Personal- og organisasjonsområdet						
	Samkjørt lønns- og personalsystem (SAP)	Ny juridisk enhet må etableres. Oppsett av nytt firma i systemet gjennomføres med bakgrunn i faglig og administrativ organisering og oppsett av kostnadssteder mv.	Bistand fra SSØ, Uninett og IT. Økonomiområdet.	Fusjonssaken er varslet til SSØ gjennom sak i brukerstøttesystemet SOLMAN i sep.2011 Møte med SSØ i løpet av høsten 2011. Budsjettere med konsulenttjenester.	Administrativt	Klar for testkjøring 3. kvartal 2012
	Felles prosedyrer	Kartlegge dagens prosedyrer, og utarbeide nye		Ivaretas gjennom utvikling av nye, felles arbeidsprosesser innen de ulike områdene , bl.a gjennom fellesprosjektet HR-portal(felles personalhåndbok på nett)	Administrativt	4. kvartal 2012
	Forslag til valg av felles rekrutteringsverktøy må foreligge innen 1.1.13.		Gjeldende avtaler avvikles	De tre høgskolene benytter i dag Easycruit som rekrutteringsverktøy. Ny felles avtale fremforhandles og godkjennes (anbud)	Administrativt	4. kvartal 2012
	Felles tilsetningsorganer og prosedyrer	Tilsetningsorganer på teknisk og administrativ side forutsetter inngåelse	Avklaring av myndighet ift. inngåelse av	Gjelder tilsetninger der styret ikke selv ansetter	Styrene, evt nytt styre og partene i institusjonen.	

Funksjonsområde	Må eller bør være felles	Forutsetning	Avhengigheter	Kommentarer/ videre arbeid	Besluttet av	Tentativ frist (innen utløpe av)
		av personalgelement som fremforhandles av institusjonen og stadfestes av FAD. Tilsettingsorganer på UF-stillinger besluttet av styret.	personalreglement		Ulike muligheter avklares med KD	3. kvartal 2012
	Organisering av medbestemmelse - felles IDF (informasjon, drøfting, forhandling)			Grenseoppgang med partssammensatt gruppe innen medbestemmelse. Forberedelser vår 2012.	Partene enes om tilpasningsavtale i ny institusjon	4. kvartal 2012
	Arbeidsmiljøutvalg (AMU)	Ett felles sentralt AMU i ny institusjon, avklaring rundt lokal organisering		Medlemmer oppnevnes slik som i dag. Utvidet AMU i en overgangsfase bør vurderes. Avklaringer i tilpasningsavtale.	Administrativt og organisasjonene	4. kvartal 2012
	HMS generelt bør være felles fra 1.1.13			Ivaretas gjennom utvikling av nye arbeidsprosesser i fellesprosjektet HR-portal.	Administrativt	4. kvartal 2012
	Valgreglement og valgstyre		Hvorvidt dette er en oppgave som haster før fusjon må avklares med KD (jf. eventuelle andre ordninger for etablering av nytt styre).		Høgskolestyret (r)	3. kvartal 2012