

# Samarbeidsutvalget

Dato: 07.05.2019 12:15

# Saksliste

## Vedtaksaker

11/19 Godkjenning av innkalling 07.05.19 og protokoll 12.02.19	3
12/19 Evalueringsrapport Servicesenteret Informasjonssak	12
13/19 Forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling for TA - ansatte - drøftingssak	32
14/19 Eventuelt 07.05.19	53

## Orienteringssaker

## **GODKJENNING AV INNKALLING 07.05.19 OG PROTOKOLL 12.02.19**

Saksbehandler Tove Gjesdahl  
Arkivreferanse 14/01932-44

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
07.05.2019

Utvalgsnr  
11/19

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget godkjenner møteinnkalling av 07.05.19 og protokoll av 12.02.19.

NHH



## MØTEPROTOKOLL

### Samarbeidsutvalget

**Dato:** 12.02.2019 kl. 12:15  
**Sted:** Kollegierommet  
**Arkivsak:** 18/03279

**Tilstede:** Øystein Thøgersen, Elise Kongsvik, Gunnar Christensen, Lone Haugsvær, Astri Inga Kamsvåg, Anette Undheim, Tove Gjesdahl

**Møtende varamedlemmer:** Leif Samdal

**Forfall:** Sigrid Lise Nonås, Maj-Brit Iden

**Andre:**

**Protokollfører:**

SAKSKART			Side
<b>Vedtaksaker</b>			
<a href="#">6/19</a>	14/01932-42	Godkjenning av innkalling 12.02.19 og protokoll 14.01.19	2
<a href="#">7/19</a>	19/00323-1	Opprettelse av egen økonomi- og egen eiendomsavdeling - forhandlingssak	3
<a href="#">8/19</a>	19/00322-1	Forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling for TA-ansatte - drøftingssak	5
<a href="#">9/19</a>	14/01931-43	Eventuelt 12.02.19	7
<b>Orienteringssaker</b>			

--	--	--	--

Sted, 12.02.2019

møteleder

### **6/19 Godkjenning av innkalling 12.02.19 og protokoll 14.01.19**

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	12.02.2019	6/19

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget godkjenner innkalling av 12.02.19 og protokoll av 14.01.19.

### **Møtebehandling**

#### **Vedtak**

Samarbeidsutvalget godkjenner innkalling av 12.02.19 og protokoll av 14.01.19.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

## 7/19 Opprettelse av egen økonomi- og egen eiendomsavdeling - forhandlingssak

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	12.02.2019	7/19

### Forslag til vedtak:

Samarbeidsutvalget støtter opprettelsen av en egen økonomi- og en egen eiendomsavdeling med virkning fra 1. mars 2019.

### Møtebehandling

Arbeidsgiver redegjorde først for bakgrunnen for forslaget.

IT-avdelingen er utskilt fra avdeling for styring, økonomi og drift (SØD). SØD gjenstår nå med to seksjoner. Arbeidsgiver la frem forslag om å dele SØD i to avdelinger: økonomiavdelingen og eiendomsavdelingen.

I henhold til oppgaveløsning og arbeidsfordeling kan det hentes ut flere effektiviseringsgevinster ved å organisere eiendom og økonomi i to ulike avdelinger.

#### Eiendomsavdelingen:

Den 01.01.19 ble bygningsmassen overført til Statsbygg, og i forbindelse med rehabiliteringsprosjektet er det behov for å gjøre en rekke avklaringer med Statsbygg. I tillegg knytter det seg en god del arbeid til midlertidig lokalisering på Merino.

I årene som kommer er det viktig at NHH har en løpende dialog med Statsbygg knyttet til driftstjenester og bruk av bygningsmassen.

Eiendomsavdelingen vil også ha et større fokus på inngåelse og oppfølging av avtaler knyttet til eiendom. Det vil også være viktig å ivareta NHHs interesser i den kommende bybanebyggingen til Åsane, samt generelt sørge for en god utvikling av NHHs campus.

#### Økonomiavdelingen:

Kravene til en profesjonell økonomiforvaltning er stadig høyere. Økonomistyring, rapportering og rådgivning er viktig, og vi ser at det er hensiktsmessig og organisere økonomifunksjonen på NHH i en egen avdeling. Arbeidsoppgavene i den nye økonomiavdelingen vil i det vesentlige være de samme oppgavene som ligger i nåværende seksjon for økonomi. Arbeidsgiver pekte også på at det så langt har vært en viss overlapp i oppgaver mellom avdelingsleder for SØD og seksjonsleder for økonomi. Sånn sett ser man også for seg en viss effektiviseringsgevinst ved endringen.

#### Diskusjon:

Samarbeidsutvalget gikk gjennom forslag til oppgavefordeling mellom ny økonomi- og eiendomsavdeling.

De tillitsvalgte tilbakemeldte at de støttet forslaget om å opprette to nye avdelinger.

På bakgrunn av en helhetlig gjennomgang var det enighet om at det var hensiktsmessig og dele de to seksjonene i to avdelinger.

**Votering** Enstemmig vedtatt i SU

**Vedtak**

Samarbeidsutvalget støtter opprettelsen av en egen økonomi- og en egen eiendomsavdeling med virkning fra 1. mars 2019.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

## 8/19 Forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling for TA-ansatte - drøftingssak

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	12.02.2019	8/19

### Forslag til vedtak:

Samarbeidsutvalget støtter arbeidsgivers forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling med de endringer som kommer frem i møtet.

### Møtebehandling

Arbeidsgiver har utarbeidet et forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling for ansatte i tekniske/administrative stillinger. Retningslinjene har vært diskutert i rektoratet, med de administrative avdelingslederne og i HR-avdelingen. Viktigheten av kompetanseutvikling er forankret i ulike regelverk i staten: arbeidsmiljøloven, hovedavtalen, hovedtariffavtalen og ulike særavtaler.

Kompetanseutvikling skjer først og fremst på arbeidsplassen. Det er viktig med standardisering, forutsigbarhet og likebehandling på tvers av enheter i administrasjonen. Arbeidsgiver ønsker derfor å ha egne retningslinjer for kompetanseutvikling, arbeidsgiver ber om innspill til disse retningslinjene i SU.

Dokumentet ble gjennomgått i samarbeidsutvalget i sin helhet.

De tillitsvalgte pekte på at det er bra med standardisering; dette skaper forutsigbarhet og likebehandling. For å få til dette må den enkelte leder bevisstgjøres. Punktet om lederutvikling er derfor også svært viktig. De tillitsvalgte tilbakemeldte at dette punktet burde utdypes mer. Videre viste de til at kompetanseutvikling også bidrar til å få mer motiverte ansatte.

Politiske føringer setter krav til statlige organisasjoner om effektivisering og digitalisering, og digital kompetanse ble særskilt drøftet i møtet.

Digitaliseringsstrategien for universitet og høyskolesektoren gjelder for perioden 2017-2021. Kunnskapsdepartementet har samlet IKT kompetanse i Unit (direktorat for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning). Unit vil jobbe med og utvikle felles digitale verktøyer for sektoren.

NHHs strategi for 2018-2021 gir også føringer for høyskolens arbeid med digitalisering. NHH som organisasjon skal digitalisere administrative systemer og tjenester for å realisere effektivitetsgevinster og å oppnå høyere kvalitet. IT-avdelingen og det nyopprettede digitaliseringsutvalget vil også ha en rolle i digitaliseringsarbeidet. Med utgangspunkt i styringsdokumenter og sentrale føringer vil NHH jobbe videre med digitaliseringsarbeidet. Punktet om digitalisering vil bli omformulert i tråd med det ovenstående.

Det bemerkes i møte at det er viktig at retningslinjene etterleves når retningslinjene er ferdig utarbeidet.



## **Vedtak**

Det jobbes videre med retningslinjene for kompetanseutvikling for teknisk og administrative ansatte

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

**9/19Eventuelt 12.02.19**

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	12.02.2019	9/19

**Møtebehandling**

Arbeidsgiver informerte om:

- Evaluering av servicesenteret har frist 15.03.19.
- Turnover på NHH kommer opp som sak i AMU 18.02.19.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]



## EVALUERINGSRAPPORT SERVICESENTERET INFORMASJONSSAK

Saksbehandler Tove Gjesdahl  
Arkivreferanse 16/02155-13

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
07.05.2019

Utvalgsnr  
12/19

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget tar arbeidsgivers informasjon til etterretning.

### **Bakgrunn:**

Høsten 2016 ble det etablert et prosjekt som skulle utrede og foreslå organisering for å løse eksisterende og fremtidige utfordringer knyttet til informasjon og service. Servicesenteret ble formelt etablert den 20. april 2017 som et prosjekt under Enhet for prosjekt og ledelsesstøtte. Den 25 november 2018 ble det opprettet en arbeidsgruppe for å evaluere Servicesenterets funksjon og tjenester.

Arbeidsgiver informerer om evalueringsrapporten om Servicesenteret og arbeidsgruppen sine vurderinger knyttet til videre organisering av Servicesenteret.

# Evaluering av Servicesenteret

RAPPORT FRA ARBEIDSGRUPPE

NHH



Mars 2019



<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Arbeidsgruppens sammensetning og mandat.....	1
1.2 Evalueringsprosess.....	1
<b>2. BAKGRUNN FOR EVALUERINGSARBEIDET</b>	<b>2</b>
2.1 Prosjektrapport Servicesenter .....	2
2.1.1 Bakgrunn og mandat .....	2
2.1.2 Situasjonsbeskrivelse .....	2
2.1.3 Prosjektets målsetting og prioritering .....	3
2.1.4 Prosjektets anbefalinger .....	3
2.2 Opprettelsen av Servicesenteret.....	3
2.2.1 Organisering og lokalisering .....	3
<b>3. EVALUERINGSARBEIDET – FUNN OG TILBAKEMELDINGER</b>	<b>4</b>
3.1 Tjenester rettet mot studentene .....	4
3.1.1 Prosjektrapporten .....	4
3.1.2 Status .....	4
3.1.3 Tilbakemeldinger - oppsummering .....	5
3.1.4 Tilbakemelding fra studentene .....	6
3.1.5 Tilbakemelding fra Studieadministrativ avdeling .....	6
3.1.6 Tilbakemelding fra Servicesenteret .....	7
3.2 Etableringstjenester og onboarding .....	8
3.2.1 Prosjektrapporten .....	8
3.2.2 Status .....	8
3.2.3 Tilbakemeldinger - oppsummering .....	9
3.2.4 Tilbakemelding fra ansatte i postdoktor- og innstegstillinger .....	9
3.2.5 Tilbakemelding fra sentraladministrasjonen .....	10
3.2.6 Tilbakemelding fra instituttene .....	10
3.2.7 Tilbakemelding fra Servicesenteret .....	11
3.3 Arrangementstjenester (event-tjenester).....	12
3.3.1 Prosjektrapporten .....	12
3.3.2 Status .....	12
3.3.3 Tilbakemeldinger – oppsummering .....	12
3.3.4 Tilbakemelding fra sentraladministrasjonen .....	13
3.3.5 Tilbakemelding fra instituttene .....	13
3.3.6 Tilbakemelding fra Servicesenteret .....	13
3.4 Oppsummering og anbefalinger.....	14
3.4.1 Organisering og ressurser .....	14
3.4.2 Kommunikasjon, involvering og samhandling .....	14
3.4.3 Avklaring av roller, ansvar og arbeidsdeling.....	15
3.4.4 Sårbarhet.....	15
3.4.5 Effektivisering .....	15
3.4.6 Øvrige anbefalinger og tiltak.....	16

## 1. INNLEDNING

### 1.1 Arbeidsgruppens sammensetning og mandat

Rektor Øystein Thøgersen oppnevnte 25. november 2018 en arbeidsgruppe for å evaluere Servicesenterets funksjon og tjenester. Gruppen har bestått av rådgiver Sylvi K Larsen, HR-avdelingen (leder), seniorrådgiver Jorun Gunnerud, Studieadministrativ avdeling og administrasjonssjef Eilif Fjon, Institutt for samfunnsøkonomi. Førstekonsulent Anja Sørhaug har bidratt med sekretær oppgaver i forbindelse med dialogmøter.

I arbeidsgruppens mandat (vedlagt) heter det:

*Servicesenteret betjener både studenter, ansatte og i blant eksterne aktører, og det avlaster og/eller interagerer med en rekke enheter på NHH. Tre sentrale funksjonsområder er:*

- *Tjenester inn mot studentene*
- *Onboarding og andre tjenester inn mot nyansatte*
- *Bidrag til ulike «events»*

*Servicesenteret har gradvis bygget opp sin tjenesteportefølje og sin bemanning i tråd med føringene i Prosjektrapporten og utviklingen i de ulike behovene. Det ligger derfor nå – pr. november 2018 – godt til rette for å evaluere senterets funksjon.*

*Arbeidsgruppen bes om å evaluere servicesenterets funksjoner slik de nå er operasjonalisert – gitt rammene som følger av senterets bemanning og øvrige ressurstildeling. Evalueringen skal ta utgangspunkt i Prosjektrapportens oppgavebeskrivelse for servicesenteret og vurdere funksjonene i henhold til de over anførte målsetningene. Særlig vekt skal legges på de spesifikke funksjonsområdene angitt i kulepunktene overfor.*

Arbeidsgruppens vurderinger og evalueringer av Servicesenterets tjenester skal være i tråd med de forventningene som lå til grunn for opprettelse av senteret:

- Økt kvalitet på servicetjenester
- Forenkling av tjenester i et brukerperspektiv
- Effektivisering og bedre utnyttelse av ressurser
- Mindre sårbarhet

### 1.2 Evalueringsprosess

Arbeidsgruppen har innhentet informasjon om Servicesenterets oppbygging og tjenestetilbud gjennom diverse prosjektdokumenter, statusrapporter og strukturerte oversikter over tjenestetilbud og ansvarsområder (vedlagt).

Tjenestene som tilbys i Servicesenteret er i stor grad overført fra andre enheter. Det har derfor vært viktig å få kunnskap om disse enhetenes oppfatning om hvordan tjenestene nå utføres i Servicesenteret, og om forventningene som lå til grunn for opprettelsen er innfridd. Opplysninger om dette er fremskaffet ved at arbeidsgruppen har hatt dialogmøter med:

- Administrasjonssjefer ved instituttene<sup>1</sup>
- Alle seksjonslederne i Studieadministrativ avdeling og prorektor for utdanning
- Avdelingsleder Thor-Inge Næsset, IT-avdelingen
- Avdelingsleder Kristin Risvand Mo, Kommunikasjons- og markedsavdelingen
- HR-sjef Elise Kongsvik

I dialogmøtene ble det lagt opp til at deltagerne først fikk snakke fritt om egne og enhetenes erfaringer med tjenestetilbudet i Servicesenteret, på et mer overordnet nivå. Deretter ble de tjenestene som enhetene hadde avgitt til Servicesenteret, gjennomgått nøye. Deltagerne fikk anledning til å komme med eventuelle innspill til forbedringer av eksisterende tjenester og forslag til utvidelse av tjenestetilbudet, herunder nye tjenesteområder. Det ble også spurt om hvorvidt målsettingen om økt kvalitet, effektivitet og redusert sårbarhet var oppnådd.

Lignende dialogmøte er gjennomført med leder og medarbeidere i Servicesenteret.

Arbeidsgruppen har dessuten snakket med leder av Kjernestyret (KS) for å få innspill til hvordan vi skulle få en representativ og best mulig forankret tilbakemelding fra studentene. Det ble som følge av dette rettet en forespørsel til Studentutvalget (SUN) som tok saken opp i et allmøte

Arbeidsgruppen har hatt tilgang til referat fra rektoratets dialogmøter med internasjonalt rekrutterte medarbeidere.

Som inspirasjon har arbeidsgruppen besøkt Internasjonalt senter ved Universitet i Bergen: Et rådgivende kompetansesenter for ansatte og studenter i spørsmål knyttet til utreise/innreise i forbindelse med forsknings- og studieopphold.

## 2. BAKGRUNN FOR EVALUERINGSARBEIDET

### 2.1 Prosjektrapport Servicesenter

#### 2.1.1 Bakgrunn og mandat

TA-analysen, presentert for NHHs styre i oktober 2015, konkluderte blant annet med at det ville være formålstjenlig å samle og koordinere servicetjenester ved NHH både organisatorisk og fysisk. Høsten 2016 ble det etablert et prosjekt som skulle utrede og foreslå en organisering for å løse eksisterende og fremtidige utfordringer knyttet til informasjon og service.

#### 2.1.2 Situasjonsbeskrivelse

I prosjektrapportens situasjonsbeskrivelse heter det blant annet:

- I dag gis servicetjenester i ulike enheter ved NHH og det kan være utfordrende for brukerne å vite hvilke brukeroppgaver de får løst hvor. Berørte enheter inkluderer Studieadministrativ avdeling, Kommunikasjons- og markedsavdelingen, Resepsjon, NHH-Executive, instituttene, Seksjon for IT, Biblioteket, Seksjon for eiendomsforvaltning, Organisasjonssekretær og HR-avdelingen.

<sup>1</sup> Kristin Teigland, FOR, Olga Pushkash, FIN, Maren Dale-Raknes, RRR og Elaine Pettersen, SOL



### Bakgrunn for evalueringsarbeidet

- NHHs mest akutte utfordring knyttet til servicetjenester er drift av resepsjon ved hovedinngangen, men det er potensiale knyttet til økt kvalitet, bedre ressursutnyttelse, og muligheter for redusert sårbarhet for et bredt spekter av tjenestene.
- Prosjektet har lagt til grunn at serviceleveranse og brukeropplevelse er sentrale faktorer for virksomhetens omdømme.

#### 2.1.3 Prosjektets målsetting og prioritering

1. Hovedvekt legges på økt kvalitet i tjenestene, inkludert enklere tjenester for brukerne
2. Redusere tjenestenes sårbarhet
3. Utnytte ressurser bedre, men man må her tillate seg å tenke på kort og på lang sikt.

#### 2.1.4 Prosjektets anbefalinger

Prosjektet la til grunn at serviceleveranse og brukeropplevelse er sentrale faktorer for virksomhetens omdømme, og at organisasjoners serviceleveranser må tilpasses (stadige) endringer i brukernes behov. Et prinsipp i prosjektarbeidet var å etablere én inngang til servicetjenester ved NHH. Prosjektets anbefaling var videre å legge alle servicetjenester som var nevnt i rapporten til Servicesenterets ansvarsområde, og at tjenestene skulle fases inn i takt med tilgang på personell- og arealressurser.

Prosjektet anbefalte at det ble etablert rutiner og prosesser som sikrer god dialog og kompetanseoverføring ved overføring av tjenester til Servicesenteret.

Avslutningsvis anbefalte prosjektet en evaluering av Servicesenteret etter en driftsperiode på ett år og deretter etter en periode på 3-4 år - for å se på eventuelle behov for justeringer.

## 2.2 Opprettelsen av Servicesenteret

### 2.2.1 Organisering og lokalisering

Servicesenteret ble formelt etablert den 20. april 2017 og organisert som et prosjekt under Enhet for prosjekt og ledelsesstøtte. Servicesenteret ble samlokalisert høsten 2017, i lokalene til det tidligere Infosenteret i Studieadministrativ avdeling.

I henhold til prosjektrapporten skulle ressursene gradvis bygges opp til 6 årsverk, inkludert leder i hel stilling. Dagens bemanning er 5,5 årsverk og i hovedsak fordelt som vist nedenfor. Ressursbruken til områdene onboarding og events er samlet sett 1,5 årsverk, men vanskelig å fordele eksakt.

Funksjon/service	Årsverk
In-house/studentenservice	1,5
Onboarding/etablering/mottak av nyansatte (internasjonale)	1,0
Organisasjonssekretær for studentene	0,5
Arrangementer (events)	0,5
IT brukerstøtte	1,0
Ledelse <sup>2</sup>	1,0

<sup>2</sup> I lederfunksjonen inngår også behovsstyrt deltagelse innenfor alle tjenestemråder, samt oppbygging av Servicesenterets nettsider.

## 3. EVALUERINGSARBEIDET – FUNN OG TILBAKEMELDINGER

### 3.1 Tjenester rettet mot studentene

#### 3.1.1 Prosjektrapporten

Av prosjektrapportens oppgavebeskrivelse for Servicesenteret (SC) framgår følgende tjenester inn mot studentene:

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Veiviser: hvem, hvor, hvordan
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Resepsjon og mottak
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Sentralbord
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Adgangskort
In-house-tjenester	Teknisk	Studentkort
In-house-tjenester	Teknisk	IT-brukerservice
In-house-tjenester	Teknisk	Foto
In-house-tjenester	Teknisk	Bokskap
In-house-tjenester	Teknisk	Rombooking
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Utskrifter
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Utlevering/innlevering
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Bestillinger/bookinger
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Skrankeveiledning og studentweb
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Saksbehandling
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	FS-administrasjon
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Kompendieutsalg
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	
Event-tjenester	Seremonier	Immatrikuleringer
Event-tjenester	Seremonier	Graduation

#### 3.1.2 Status

Oppgavebeskrivelsen ovenfor er gjennomgått og revidert av Servicesenteret i tiden som har gått etter etablering høsten 2017. I tillegg til de nevnte oppgavene i skjemaet over, framkommer oppgavene som utføres av organisasjonssekretæren for NHHS. Oversikten under viser dagens tjenester inn mot studentene og det er påført hvor tjenesten tidligere ble utført.

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser	Tidligere utført
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Bom	HR
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Veiviser: hvem, hvor, hvordan	HR
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Resepsjon og mottak	HR
Resepsjonstjenester	Inn og ut av huset	Sentralbord	HR
Resepsjonstjenester	IT	Adgangskort	IT
In-house-tjenester	IT	Studentkort	STA
In-house-tjenester	IT	IT-brukerservice	IT

## Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

In-house-tjenester	IT	Foto	IT
In-house-tjenester	Adm	Bokskap	STA
In-house-tjenester	Adm	Rombooking	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Utskrifter	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Utlevering/innlevering	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Bestillinger/bookinger	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Skrankeveiledning og studentweb	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	Saksbehandling	STA
In-house-tjenester	Studiegjennomføring	FS-administrasjon	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Romtilgang for studenter	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Booking av Kramboden	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Billettsalg arrangement	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Attester i NHHS	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Oversikt tillitsvalgte og medlemmer	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Rombooking for grupper i NHHS	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Lost & Found	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Drift av studentforeningens printere	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Salg av årbok, DVD og div. effekter	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Post til NHHS	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Telefonhenvendelser	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Stempling og flagging av plakater på NHH	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Generelt informasjonspunkt	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Tilgang til søppelrom	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Innkalling/referat styremøter NHHS	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Taushetserklæringer i NHHS	STA
In-house-tjenester	Org.sek (for NHHS)	Søknader til Høyskolefondene/Stiftelsen for NHH	STA
Event-tjenester	Seremonier	Immatrikuleringer	STA
Event-tjenester	Seremonier	Graduation	STA

### 3.1.3 Tilbakemeldinger - oppsummering

Hovedbrukerne av disse tjenestene, dvs. studentene og Studieadministrativt avdeling (STA)<sup>3</sup> har fått anledning til å uttale seg, generelt om hvordan Servicesenteret fungerer og om tjenestetilbudet og utøvelsen av tjenestene med vekt på eventuelle forbedringspotensial og behov for tjenesteutvidelse.

Servicesenteret har fått samme anledning til å uttale seg som hovedbrukerne.

Kort oppsummert framkommer følgende:

- Studentene er veldig fornøyd med Servicesenteret, men mener at informasjon om tjenestene på nett, brukerhåndbøker og veiledninger kan bli bedre. For øvrig ønsker de seg økt tilstedeværelse av Sammen.
- Studieadministrativ avdeling er fornøyd med at studentene har et Servicesenter å henvende seg til og synes at de fleste leveransene i oversikten fungerer godt. De stiller spørsmål om hva som er innholdet i leveransene under kategorien studiegjennomføring, er opptatt av å sikre god kvalitet, tilstrekkelig kompetanse og avklaring av ansvar og myndighet.

<sup>3</sup> Andre avdelingsledere og administrasjonssjefer kan også ha kommet med innspill i forhold til tjenester til studentene, men disse er ikke omtalt i dette kapitlet.

- Servicesenteret leverer i henhold til det som framgår av prosjektrapporten, men det er forbedringspotensial i ytterligere digitalisering, økt profesjonalisering og arbeidsdeling samt mer detaljerte beskrivelser av leveranser og rolleavklaring.

### 3.1.4 Tilbakemelding fra studentene

Arbeidsgruppen ba studentene, representert ved Studentutvalget (SUN) om en vurdering og samlet tilbakemelding<sup>4</sup> (vedlagt)

Tilbakemeldingen fra studentene er at de er veldig fornøyd med Servicesenteret; gode åpningstider, flotte ansatte og mulighet til å få hjelp til «alt mellom himmel og jord.» I Servicesenteret får studentene enten svar eller beskjed om hvor de skal gå for å få svar. Det er likevel rom for forbedring når det gjelder synlighet og tilgjengelighet.

Informasjon på nett er et område som kan forbedres. Studenter søker i stor grad svar på nett, før de oppsøker det fysiske Servicesentret. Derfor er det ønskelig med en lett tilgjengelig og god oversikt over tjenestene på nett. Ubaaten.com nevnes som et eksempel til etterfølgelse.

Det er underkommunisert at Servicesenteret er veien inn til en rekke tjenester, fra studentkort til rådgivning om studieprogresjon. Det som vises på Servicesenterets nettside i dag, oppleves som mye mindre enn de tjenestene som faktisk tilbys.

Oppdaterte brukerhåndbøker og veiledninger er det også behov for.

Studentene ønsker dessuten økt tilstedeværelse fra Sammen – Studentsamskipnaden. Sammen burde være tilgjengelig i større grad ved NHH enn de er i dag, selv om studentene ikke forventer et komplett tilbud slik det er på studentsenteret i sentrum (UiB).

### 3.1.5 Tilbakemelding fra Studieadministrativ avdeling

Under den generelle delen ble det uttalt en bekymring for kvaliteten på noen av tjenestene under «studiegjennomføring». Dette er basert på at studiene er under kontinuerlig utvikling, at det skjer mye innenfor høyere utdanning nasjonalt og internasjonalt og innenfor utdanningsadministrasjon. Dette får følger for studentene, for studieoppfølging og studiehverdag og dermed må det også få følger for tjenestene.

For å sikre kvalitet og overføring av informasjon har Studieadministrativ avdeling inkludert Servicesenteret i ulike fora: Regulære møter som torsdagsmøter (saksbehandlermøte) og i veiledergruppen, men inviterer også ad hoc til andre relevante møter. Den uformelle informasjonsflyten som skjer i et arbeidsfellesskap i avdelingen, blir derimot ikke Servicesenteret til del. Et godt eksempel på dette er diskusjonen og arbeidet med å lage nye forskrifter. Forskriftene og utfyllende regler til disse er et felt som alle med utstrakt studentkontakt må ha god og oppdatert kunnskap om.

Det ble understreket at det er bra at studentene har et Servicesenter å henvende seg til, men Studieadministrativ avdeling mener at den organisatoriske plasseringen er utfordrende. Dagens organisering bryter med matriseorganiseringen og vanskeliggjør linjen innenfor dette fagområdet. En mener at et Servicesenter ville kunne gitt tjenester av høyere kvalitet om medarbeiderne organisatorisk var tilknyttet relevante fagavdelinger, fordi det ville forenklet problematikken rundt kompetanseoverføring og grenseoppgang. En slik organisering ville ha medført at medarbeiderne var lokalisert i Servicesenteret, men hadde sine respektive ledere i relevante fagavdelinger. En slik løsning ville krevd at senteret hadde en koordinator.

<sup>4</sup> Arbeidsgruppens brev og tilbakemeldingen fra SUN. Ca. 30 personer (23 BØA og 7 MA) deltok på allmøtet. SUNs medlemsmasse (45 personer, 30 BØA og 15 MA) hadde tilgang til saksdokumentene.

## Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

I gjennomgangen av de enkelte tjenestene, jf. oppgavebeskrivelsene over, ble det ved noen av disse stilt spørsmål ved hva som menes, hva som utføres, for eksempel hva saksbehandling innebærer.

Skrankeveiledning ble også nevnt særskilt som en tjeneste hvor avgrensingen mot Studieadministrativ avdeling er viktig. Det er nødvendig å definere klart hva som er førstelinje- vs. andre- og tredjelinje tjenester for å unngå å komme i konflikt med det arbeidet som gjøres i fagavdelingen. Studenter som sliter psykososialt ble nevnt som en gruppe en må ha et særskilt fokus på, hva som er førstelinjens rolle og når må personer med annen kompetanse, internt eller eksternt, kontaktes.

De fleste leveransene i oversikten fungerer fint. Ved immatrikuleringer og avslutningsmarkeringer blir det operative gjort veldig bra. Noen tjenester ble etterlyst og dersom disse ikke allerede er inkludert i leveransene som er i opplistingen, vil dette være nye tjenester.

### 3.1.6 Tilbakemelding fra Servicesenteret

Dialogmøter er holdt både med leder og medarbeiderne i Servicesenteret <sup>5</sup>.

Alle tjenestene til studentene som nevnes i prosjektrapporten, leveres.

Kvaliteten er økt i form av utvidelse av åpningstider, integrering og bedre utnyttelse av IT brukerstøtte, samt spissing av tjenesten og brukerveiledninger. Det har også vært et økt fokus på profesjonalisering av krisehåndtering, på digitalisering ved semesterstart i samarbeid med IT-avdelingen og på å spesifisere organisasjonssekretærens oppgaver for NHHS.

Dessuten er reduksjon av sårbarhet vektlagt ved en organisatorisk modell med tre ansatte med felles base hvor alle har tilgang til alle systemer. Sårbarheten i leveransene er likevel vesentlig. Tilgjengeligheten er også blitt større med utvidede åpningstider og kommunikasjonen med veiledere i Studieadministrativ avdeling er god.

En viss effektivisering er oppnådd ved refordeling av arbeidsoppgaver, ved at det arbeides med tydeligere grenser mot for eksempel studieveiledere, reduksjon i antall helgevakter i IT brukerstøtte og innfasing av flere arbeidsoppgaver.

Det er fremdeles et behov for å avklare nærmere hva Servicesenteret skal gjøre vs. hva som skal gjøres i Studieadministrativ avdeling.

Informasjonstilgang og kommunikasjon mellom Servicesenteret og Studieadministrativ avdeling er utfordrende. Flere møteplasser for informasjonsdeling, som avdelingsmøter, seksjonsmøter, felles e-post, og den uformelle delingen som skjer i arbeidsfellesskapet innad i avdelingen, er fora hvor Servicesenteret ikke deltar. På grunn av at senteret holder åpent hele arbeidstiden (8 – 15.45) og publikumstilstrømmingen tidvis er stor, er det grenser for antall fora det er mulig å ta del i.

Oversikten over tjenester til studentene ble gjennomgått og noen leveranser ble kommentert, forklart og presisert. Det er behov for å detaljere noen leveranser, slik at det ikke blir tvil om hva som er inkludert i leveransene fra Servicesenteret. Det er også kommet ønsker fra brukerne om ytterligere leveranser.

<sup>5</sup> En av de fire medarbeiderne har oppgaver knyttet utelukkende til NHHS, er ikke fysisk plassert i SC og deltar ikke i den felles arbeidsdelingen. Arbeidsgruppen har ikke møtt de som arbeider i IT-brukerstøtte for studentene.

## 3.2 Etableringstjenester og onboarding

### 3.2.1 Prosjektrapporten

Av prosjektrapportens oppgavebeskrivelse, skal Servicesenteret gi følgende etableringstjenester og tjenester rettet mot onboarding:

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Nøkler
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Tekniske tilganger
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Booking/kapasitet
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Utvask
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Leieavtaler
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Fakturering
Etableringstjenester	Onboarding	Oppføring i Agresso
Etableringstjenester	Onboarding	IT-utstyr
Etableringstjenester	Onboarding	Visumhjelp
Etableringstjenester	Onboarding	Skattekort
Etableringstjenester	Onboarding	Bolighjelp
Etableringstjenester	Onboarding	Opplæring (teknisk, bo/job i Norge/NHH)

Ut over disse punktene inneholdt ikke vedtaket noen spesifiseringer eller operasjonalisering av oppgaver. Prosjektrapporten la opp til at NHH skulle samle oppgavene knyttet til forvaltning av eksterne boliger i form av avtaler, utleie/beboerkontrakt og drift av utleieboliger. I rapporten var onboarding definert som informasjon og praktisk hjelp i ankomstfasen for nye medarbeidere.

### 3.2.2 Status

Oppgavebeskrivelsen ovenfor er gjennomgått og revidert av Servicesenteret i tiden som har gått etter etablering høsten 2017. I tillegg til de oppgaver som er nevnt i skjemaet ovenfor, er det kommet til nye oppgaver innen etableringstjenester og onboarding. Oversikten under viser dagens tjenester innen området:

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser	Tidligere utført
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Nøkler	HR
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Tekniske tilganger	HR
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Booking/kapasitet	HR
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Utvask	HR
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Leieavtaler	HR
Etableringstjenester	Eksterne boliger	Fakturering	HR
Etableringstjenester	Onboarding	IT-utstyr	Instituttene
Etableringstjenester	Onboarding	Visumhjelp	HR
Etableringstjenester	Onboarding	Skattekort	Seksjon for økonomi
Etableringstjenester	Onboarding	Bolighjelp	HR og instituttene
Etableringstjenester	Onboarding	Opplæring (teknisk, bo/job i Norge/NHH)	HR og instituttene

### Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

Etableringstjenester	Onboarding	Oversiktsskjemaer, nettsider og velkomstpakke	Ny oppgave
Etableringstjenester	Onboarding	Medflyttere	Instituttene
Etableringstjenester	Onboarding	Velkomstpakke til gjester, II-ere osv.	Instituttene/ny oppgave
Etableringstjenester	Onboarding	Service ved ankomst	Instituttene
Etableringstjenester	Onboarding	Booking Hatleberg	HR og instituttene

Oppgaven oppføring i Agresso er ikke gjennomført, jf. prosjektrapporten.

Når det gjelder IT-utstyr, har det vist seg å være mest hensiktsmessig at bestilleransvaret ligger på samme sted som budsjettansvaret. Derfor har instituttene beholdt denne oppgaven.

I tillegg har Servicesenteret utviklet nye ansvarsområder. Dette gjelder utvikling av oversiktsskjemaer, nettsider og velkomstpakker. Noe av dette lå tidligere hos HR eller instituttene, men omfanget har økt betydelig etter at ansvaret gikk over til Servicesenteret. Opplæring innebærer informasjonsmøter med PhD-stipendiater og vitenskapelig ansatte. Individuelle planer utarbeides av TA. Velkomstpakker blir foreløpig bare gitt til PhD-stipendiater og vitenskapelig ansatte.

Ansvar for utleie av eksterne boliger ligger nå i hovedsak hos Servicesenteret – i samarbeid med teknisk avdeling. Det er utarbeidet interne retningslinjer for Hatleberg og boligene har fått en oppgradering i form av rengjøring og utstyr. Leieavtalene håndteres av Servicesenteret, herunder mottak og visning.

Servicesenteret har utviklet en ny nettside for nyansatte, [nhh.no/onboarding](http://nhh.no/onboarding). Hensikten med denne er å besvare ulike praktiske spørsmål. Siden skal utvikles videre.

En plan for onboarding for nyansatte i administrative stillinger er også under utprøving. Dette skjer i samarbeid med HR og inneholder blant annet opplæring. Servicesenteret har også under utvikling kurs for nyansatte i faglig stab.

Tilbudet til nyansattes medflyttere er utvidet ved at NHH har inngått avtale med Manpower for individuell oppfølging i arbeidsmarkedet. I tillegg tilbyr skolen språkkurs for medflyttere. Ordningene administreres av Servicesenteret, som også yter praktisk bistand.

### 3.2.3 Tilbakemeldinger - oppsummering

Etter etableringen har Servicesenteret i stor grad fulgt opp de ulike punktene innen etableringstjenester som var presentert i prosjektrapporten. I tillegg har senteret utviklet nye tjenester på området.

Kort oppsummert framkommer følgende fra tilbakemeldingene gitt av brukere og Servicesenteret:

- Tjenestene er i stor grad implementert etter planen, videreutviklet og nye oppgaver er lagt til.
- Det blir gitt uttrykk for et utviklingspotensial særlig innen videreutvikling av innhold og kvalitet på tjenestene, informasjon om tjenestene og avgrensning av oppgavene mellom de ulike avdelingene/instituttene og Servicesenteret.

### 3.2.4 Tilbakemelding fra ansatte i postdoktor- og innstegsstillinger

Rektoratet har i november 2018 gjennomført samtaler med alle som er rekruttert til postdoktorstillinger og innstegsstillinger fra 2012-2015. Hensikten var å lære om de ansattes erfaring med blant annet NHHs onboardingrutiner. I tilbakemeldingene finner vi blant annet disse punktene:

- De aller fleste har svært positive erfaringer, sist ankomne 2017-2018 er mer tilfredse enn ansatte som begynte tidligere.

### Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

- Mange er fornøyde med nettsiden, men den er ukjent for flere.
- Det er generelt god informasjon om praktiske ordninger, men skolen kan være tydeligere i informasjon om hva man er forventet å gjøre og når det skal gjøres.
- Det er også usikkerhet om hvem den ansatte skal henvende seg til med praktiske spørsmål.
- Det er unntaksvis lite informasjon om søknadsprosessen knyttet til arbeids- og oppholdstillatelse.
- Det ble etterlyst informasjonspakke (innreisedetaljer, spousesupport, hvordan finne bolig).
- I noen tilfeller en utfordring at det var manglende service fra NHH om sommeren – før 15. august.
- Det ble etterlyst bedre informasjon om opplegget for medflyttere.

#### 3.2.5 Tilbakemelding fra sentraladministrasjonen

Det er avholdt dialogmøter med lederne i avdelingene innen HR, IT og Kommunikasjon- og marked, samt representanter fra Studieadministrativ avdeling. Oppsummert har arbeidsgruppen fått disse innspillene innen etableringstjenester:

- Behov for ytterligere avklaringer av hvor mye av onboarding som skal ligge i Servicesenteret.
- Vurdere hvilket nivå servicen skal ligge på.
- Servicesenteret bør overta budsjettansvaret for Hatleberg.
- God nok grenseoppgang mellom Servicesenteret, HR og instituttene er nødvendig. Noe mangler fortsatt her.
- Ønskelig med onboarding også for administrative stillinger.
- Tredeling mellom Servicesenteret, HR-avdelingen og instituttene er fornuftig og praktisk. Det krever imidlertid større grad av kommunikasjon og koordinering enn hva som er tilfelle pr. i dag.
- Bedre samhandling med kommunikasjonsavdelingen vedrørende nettsider. Behov for avklaringer av grensesnitt mellom de to avdelingene.
- Mest mulig – helst all – informasjon om onboarding tilgjengelig for eksterne. Viktig virkemiddel i rekruttering.
- Behov for fortløpende vedlikehold av nettsidene.

#### 3.2.6 Tilbakemelding fra instituttene

Det er avholdt dialogmøte med administrasjonssjefene ved instituttene. Oppsummert har arbeidsgruppen fått disse innspillene innen etableringstjenester:

- Fortsatt mye som er uavklart. For eksempel etterlyses en avklaring av hvem som har ansvaret for opplæring av nyansatte? Har Servicesenteret også ansvar for onboarding av nye PhD-stipendiater?
- Servicesenteret var ment å være en avlastning, men instituttene opplever i mange tilfeller at de isteden har fått nok en aktør å forholde seg til.
- Få identifiserte oppgaver som er overtatt fra instituttene, men samling av informasjon på nett og utnevning av én kontaktperson ved Servicesenteret oppleves som svært positivt.
- Fortsatt uklart for instituttene hvilke tjenester Servicesenteret kan tilby innen onboarding og etableringstjenester. Dette gir ineffektivitet fordi en del oppgaver blir gjort flere ganger.
- Instituttene ønsker klare retningslinjer i hva Servicesenter skal levere. Dette er nødvendig når det gjelder rekruttering og onboarding.
- Instituttene ønsker seg en oversikt over hvem som gjør hva og at man kan monitorere dette i prosessen rundt den enkelte nyansatte.



### Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

- Ønsker at Servicesenteret tar seg av alt som har med boliger å gjøre, herunder Hatleberg og vaktmesterboligen.
- Nødvendig med avklaringer om hva som ligger i velkomstpakker og hvem som gjør hva her. Ønsker om at også administrativt ansatte mottar en slik velkomstpakke.
- IT-utstyr: Instituttene bestiller standardpakken selv, selv om det i utgangspunktet var Servicesenteret som skulle gjøre dette. Er trolig fornuftig og mest effektivt, all den tid enhver bestilling ut over standardpakken belastes instituttens budsjetter, men mulig at Servicesenteret skulle eie prosessen fram til den ansatte var i drift. Ønske om at Servicesenteret tar ansvar for all pålogging og oppstart for PhD-stipendiatene.
- Visumhjelp: Tre av instituttene gjør dette selv, to får hjelp fra Servicesenteret.
- Skattekort: Instituttene er usikre på hva som ligger i dette.
- Bolighjelp: Instituttene positive til at Servicesenteret sender informasjon om ledige boliger, selv om to institutt gjør dette selv.
- Medflyttere: Instituttene bruker i all hovedsak Servicesenteret til dette. Men man etterlyser mer informasjon om hva som ligger i Manpower-avtalen.
- Opplæring teknisk/bo/jobbb i Norge/NHH: Instituttene er usikre på hva som ligger i dette og hvem som gjør hva. Etterlyser også noen generelle informasjonssamlinger for nyansatte, f.eks. to ganger årlig med tema ny ved NHH.
- Noen prosesser som er lite effektive og til dels uoversiktlige i dag. Et eksempel på dette er foto av den enkelte ansatte. Brukes mye ressurser på institutter, Servicesenteret og i kommunikasjonsavdelingen til å få tatt to ulike bilder til kort og nett. Her må det være mulig å samkjøre bedre og gjøre prosessen mer effektiv. Servicesenteret bør ta ansvar for å koordinere dette og presentasjon av nyansatte på Paraplyen.

#### 3.2.7 Tilbakemelding fra Servicesenteret

Dialogmøter er holdt både med leder og medarbeidere i Servicesenteret.

Mye er gjort siden oppstarten. Nettsider for onboarding ble lansert januar 2018, og det arbeides allerede med en ny og bedre versjon. En rekke rutiner og avtaler er på plass. Etableringstjenestene er videreutviklet i tett samarbeid med HR. Servicesenteret har utarbeidet flytskjema for arbeidet knyttet til nyansatte og opprettet samarbeid med IT om mulig brukerveiledning for ansatte.

Servicesenteret mener at det er oppnådd en kvalitetsøkning på tjenester som leveres, blant annet ved at det gis korrekt informasjon til rett tid og mer enhetlig mottak av nyansatte. Servicesenteret har også en koordinerende funksjon gjennom ulike flytskjema, med fokus på den enkelte ansatte i prosessen.

Videre mener Servicesenteret at sårbarhet er redusert, blant annet gjennom betjent tjeneste i oppstarten (også om sommeren), kvalitetssikring av informasjon og klarere ansvarsfordeling.

Servicesenteret mener å ha oppnådd en effektiviseringsgevinst gjennom å være ett tydelig kontaktpunkt digitalt og fysisk (i tillegg til nærmeste arbeidsgiver), sentralisert tjeneste – sparer tid for enheter som benytter tilbudet, samt effektivisering av opplæringsplaner når disse organiseres av Servicesenteret

Samtidig mener man det er et utviklingspotensial på flere områder. Servicesenteret kan gjøre mer i rekrutteringsfasen, f.eks. svare på praktiske spørsmål og selge inn skolens ulike tilbud. Videre kan samarbeidet med kommunikasjonsavdelingen bli bedre. Det samme gjelder flytskjema og informasjon til ulike grupper. Det gis også uttrykk for at en bør kunne utvikle et mer digitalt løp for den enkelte. I tillegg bør det vurderes om IT-brukertjenesten kan utvides til ansatte. Vaktmesterboligen bør også inn i utleiefunksjonen ved Servicesenteret og det er et forbedringspotensial i boligbestillingen både når det gjelder effektivisering og kvalitet.

Ut fra føringene i prosjektrapporten har ikke oppføring i Agresso fungert tilfredsstillende. Det samme gjelder bestilling av IT-utstyr. Servicesenteret har kapasitet til å gjøre dette, men budsjettansvaret ligger hos IT og instituttene. Servicesenteret blir derfor bare et ekstra ledd i denne prosessen.

### 3.3 Arrangementstjenester (event-tjenester)

#### 3.3.1 Prosjektrapporten

Av prosjektrapportens oppgavebeskrivelse og anbefalinger for Servicesenteret fremgår følgende tjenester knyttet til arrangement (event-tjenester):

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser	Ansatte	Gjester	Fullt. Stud.
Event-tjenester	Møteplass	Møteplass	X	X	
Event-tjenester	Samlinger for Executivestudenter	Vertskap i Jepsensenteret		X	
Event-tjenester	Konferanser	Velkomst og registrering	X	X	
Event-tjenester	Konferanser	Veivisere, garderobe, taxi	X	X	
Event-tjenester	Konferanser	Forberedende arbeid	X	X	
Event-tjenester	Konferanser	Ekstrabemannning	X	X	
Event-tjenester	Seremonier	Planlegging og gjennomføring av immatrikulering og «graduation»			X

#### 3.3.2 Status

I forbindelse med evalueringen er tjenestetilbudet gjennomgått sammen med Servicesenteret. Oversikten nedenfor viser hvilke tjenester som tilbys i dag og hvilken enhet som eventuelt har hatt ansvaret for disse tjenestene tidligere, og som derfor har en bestillerrolle i dag.

Hovedkategori	Underkategori	Leveranser	Tidligere utført av
Event-tjenester	Møteplass	Sittegrupper mm for deltagere	Ny tjeneste
Event-tjenester	Konferanser	Velkomst og registrering	Institutt/rektors stab/STA <sup>1</sup>
Eventtjenester	Konferanser	Veiviser: hvem, hvor, hvordan	Institutt/Rektors stab/STA
Eventtjenester	Konferanser	Garderobe, taxi	Institutt/Rektors stab/STA
		Forberedende arbeid	Institutt/Rektors stab/STA
		Ekstrabemannning	Institutt/Rektors stab/STA
Event-tjenester	Seremonier (immatrikulering og «graduation»)	Planlegging og gjennomføring	Studieadministrativ avdeling (STA)
Event-tjenester	Mottak studenter	Frokostmøter	Ny tjeneste
Event-tjenester	Veiledning	Erfaringsbank	Ny tjeneste

#### 3.3.3 Tilbakemeldinger – oppsummering

- Servicesenteret har i stor grad fulgt opp de ulike punktene innen event-tjenester som var presentert i prosjektrapporten. I tillegg er det utviklet noen nye tjenester.

## Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

- Brukerne av tjenestene er jevnt over godt fornøyd med Servicesenterets leveranser. Det uttrykkes et ønske om mer informasjon om hvilke event-tjenester som tilbys og at prosedyrer og erfaringer samles og systematiseres på en tilgjengelig måte.
- Det er et ønske om at Servicesenteret tar et større og mer helhetlig ansvar for området.

### 3.3.4 Tilbakemelding fra sentraladministrasjonen

- Servicesenteret leverer godt, og med stor innsats, på de store arrangementene som er rettet mot studentene.
- Det er positivt at Servicesenteret har bygget opp kompetanse og ressurser knyttet til event-tjenester, og bidraget inn mot NHH-konferanser er veldig bra. De bør imidlertid ta et større ansvar for planlegging og gjennomføring av konferanser slik at dette ansvaret samles i større grad enn i dag.
- Den tekniske produsentrollen (lyd, lys, bilde), som i dag utføres av Kommunikasjons- og markedsavdelingen, bør overføres til Servicesenteret. Det siste er et nokså omfattende arbeid i forbindelse med store konferanser.

### 3.3.5 Tilbakemelding fra instituttene

- Servicesenterets tjenestetilbud er lite kjent.
- Stort behov for kunnskap om planlegging og gjennomføring av konferanser. Det er ønskelig med et virtuelt senter som inneholder informasjon om hva som er viktig å tenke på når en skal arrangere en konferanse, herunder elektroniske støttesystemer.
- Servicesenteret må ta et større administrativt, eventuelt også budsjettansvar, for NHH-konferanser. Slik det fungerer i dag er ansvaret for konferanser fortsatt spredt på flere enheter.

### 3.3.6 Tilbakemelding fra Servicesenteret

Tjenestetilbudet er bygget gradvis opp og er (foreløpig) i hovedsak knyttet til de store seremoniene rettet mot studentene (immatrikulering og «graduation»). I tillegg har Servicesenteret fått ansvar for planlegging og gjennomføring av tre frokostserveringer i velkomstuken for nye studenter. Det siste er et nytt tiltak initiert av rektoratet og innført første gang høsten 2018.

Tilbudet i forbindelse med konferanser er begrenset til praktisk service knyttet til ankomst/avgang-/registrering. Pr i dag gjelder dette Alumnikonferansen, Vårkonferansen og NHH Forum. Andre konferanser vil bli prioritert i samråd med rektoratet. Arrangementene rettet mot studentene planlegges og gjennomføres i tett samarbeid med Studieadministrativ avdeling. Ansettelse av dedikerte ressurser (høsten 2018) har vært et tiltak for å kunne systematisere tjenestene og utvide tilbudet til også å omfatte veiledning og bistand til ansatte som skal ha ansvar for gjennomføring av konferanser og seminarer.

Servicesenterets inntrykk så langt er at tjenestene er godt mottatt og tilbakemeldingene fra samarbeidende aktører er gode. Servicesenteret opplever likevel at forventningene i organisasjonen til hva som bør leveres, langt overgår det som er mulig å få til innenfor gjeldende ressursrammer. Når det gjelder konferanser har det vært et ønske, eller forventning, om at Servicesenteret påtar seg et større ansvar for administrasjon og økonomi. Ut over dette gis følgende tilbakemeldinger:

- Enkelte tjenester har vært ad hoc-styrt og gjennomført for å vinne erfaring eller for å imøtekomme viktige samarbeidspartnere når det har vært mulig. Her har serviceviljen vært høy.

- Møteplassen for ansatte og gjester er bygget opp med sittegrupper inne i Servicesenteret, men denne møteplassen benyttes i praksis ikke. Mottak og registrering av deltagere foregår utenfor Servicesenteret, så en eventuell møteplass må organiseres i nærmere tilknytning til mottaket.
- Det vil være hensiktsmessig å bygge opp en kunnskapsbank for ansatte, der de kan finne prosedyrer og maler for hvordan en konferanse kan gjennomføres på en god måte. På den måten kan Servicesenteret bidra også i den forberedende fasen.

### 3.4 Oppsummering og anbefalinger

Hovedinntrykket er at Servicesenteret i stor grad leverer etterspurte tjenester og brukerne er fornøyde. Servicesenterets ansatte oppfattes som dedikerte, profesjonelle, serviceinnstilte og opptatt av å levere tjenester som styrker NHHs omdømme.

Det implementerte tjenestetilbudet er i tråd med anbefalingene i prosjektrapporten og flere av tjenestene er videreutviklet eller tilpasset etter oppstarten. I tillegg er det innført nye tjenester og det arbeides fortsatt aktivt med nettsider som skal gi mer og bedre informasjon om NHHs tilbud til studenter og ansatte. Særlig nettsidene som er rettet mot nye internasjonalt rekrutterte (onboarding) er så langt gitt høy prioritet.

Samtidig har evalueringsprosessen avdekket et forbedringspotensial på flere områder, noen mer overordnede og andre mer på detaljnivå. Dette gjelder forbedringer som vil gi økt kvalitet, forenkling av tjenestene, mer effektiv bruk av ressursene og redusert sårbarhet.

#### 3.4.1 Organisering og ressurser

Servicesenteret er organisert som en selvstendig enhet i dag, og arbeidsgruppens anbefaling er at denne organiseringen videreføres.

I evalueringsprosessen har det vært fremført ulike synspunkter på hva som vil være en optimal organisering og ulike organisasjonsmodeller har vært drøftet. Arbeidsgruppen finner det lite hensiktsmessig å endre organiseringen til en modell hvor de enkelte tjenestene som tilbys og medarbeidere er tilknyttet ulike fagavdelinger, men samlokalisert i en felles førstelinjetjeneste. Arbeidsgruppen mener at en slik modell også vil kunne gi utfordringer knyttet til blant annet roller, fleksibilitet, ressursutnyttelse og sårbarhet med et mulig svekket tilbud til brukerne som resultat.

Gjennom evalueringsprosessen har det kommet frem ønsker om et utvidet tjenestetilbud fra Servicesenteret. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at en rekke av disse forslagene vil gi en kvalitativt bedre tjeneste, men at en slik utvidelse av tjenestetilbudet vil kreve økt bruk av ressurser. Noe av dette kan muligens dekkes inn gjennom effektivisering av dagens tjenester, herunder digitalisering. En vesentlig økning av kvalitet og volum av tjenester kan imidlertid ikke skje uten at Servicesenteret får økte ressurser. Det vil derfor være naturlig å vurdere økt behov opp mot den bemanningsnormen som var foreslått i prosjektrapporten.

#### 3.4.2 Kommunikasjon, involvering og samhandling

Av prosjektrapporten framgår at det ved overføring av oppgaver fra en enhet til Servicesenteret skal etableres rutiner og prosesser som sikrer god dialog og nødvendig kompetansetilførsel for å utføre oppgavene. Dette har ikke vært godt nok fulgt opp, og arbeidsgruppen mener at ansvaret for dette må deles mellom enhetene hvor tjenesten tidligere ble utført (bestiller) og Servicesenteret.

## Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger

Arbeidsgruppen mener at det er et behov for å kommunisere servicesenterets tjenestetilbud på en bedre måte både internt og eksternt. I evalueringen er det blant annet avdekket at mange ansatte og studenter verken er kjent med hvilke tjenester som tilbys eller hvor informasjonen om disse finnes. Det anbefales derfor at Servicesenteret i samarbeid med Kommunikasjons- og markedsavdelingen videreutvikler senterets nettsider og gjør disse mer synlige og lettere tilgjengelige. Videre bør det utarbeides en plan for intern informasjon om Servicesenterets tjenestetilbud, herunder nettsider.

### 3.4.3 Avklaring av roller, ansvar og arbeidsdeling

I evalueringen er det avdekket et betydelig behov for grensdragninger og avklaring av ansvar. Dette gjelder både opp mot instituttene og mot andre administrative enheter. Det råder en del usikkerhet om kvaliteten på enkelte tjenester og om ansvarsfordelingen mellom Servicesenteret og andre enheter.

Arbeidsgruppen foreslår at det utarbeides en kvalitetshåndbok med underliggende prosedyrebeskrivelser i nært samarbeid med relevante enheter. En definisjon av servicenivå vil være en del av dette. Slik vil kvalitet, forutsigbarhet og en tydelig avklaring av ansvar og roller i det videre arbeidet sikres.

### 3.4.4 Sårbarhet

Opprettelsen av Servicesenteret var et tiltak for å samle, profesjonalisere og effektivisere førstelinjetjenester ut mot studenter og ansatte. I tillegg ville en oppnå redusert sårbarhet ved at de ansatte har (overlappende) kompetanse til å ta et medansvar for ett eller flere områder. Det er arbeidsgruppens vurdering at tiltaket har gitt ønsket effekt med hensyn til å samle tjenester og i stor grad å profesjonalisere og systematisere en rekke tjenester og prosesser, men redusert sårbarhet er ikke oppnådd i samme grad. Ansatte i Servicesenteret er ifølge prosjektrapporten, forventet å arbeide tverrfaglig med de ulike servicetjenestene for å bidra til redusert sårbarhet, men ressursrammen pr. i dag gir begrensede muligheter i så måte. Dette løses til en viss grad ved at fagavdelinger bidrar med kvalifiserte ressurser i hektiske perioder eller ved fravær, men foreløpig gjelder det bare for enkelte tjenester ut mot studentene. På områder av mer praktisk karakter, blant annet mottakstjenester, er sårbarheten redusert betydelig gjennom at flere medarbeidere har nødvendig kunnskap og kompetanse.

### 3.4.5 Effektivisering

Etableringen av Servicesenteret har gitt en mer effektiv tjeneste ut mot brukerne ved at flere tjenester er samlet på ett sted. Internt har noen enheter fått frigjort ressurser ved at oppgaver og tjenester er overført til Servicesenteret. Etter overføringen av IT brukerservice for studenter til Servicesenteret, er denne tjenesten redusert med omtrent ett årsverk gjennom bedre planlegging og ressursutnyttelse.

Det er imidlertid et ytterligere potensial for effektivisering, blant annet ved å sikre at samme oppgave og tjeneste ikke utføres flere steder. Når enkelte enheter har liten kunnskap om hvilke leveranser og prosesser som systematisk utføres av Servicesenteret, og derfor fortsatt følger sine egne rutiner, er konsekvensen at den samlede ressursbruken på enkelte tjenester har økt – i tillegg til at NHH fremstår som lite koordinert. Dette gjelder blant annet tjenester rettet mot nyansatte (onboarding).

Gjennom bedre samhandling og kommunikasjon mellom Servicesenteret og aktuelle enheter, samt utarbeidelse av kvalitetshåndbok og prosedyrebeskrivelser, vil ønsket effektiviseringsgevinst i større grad kunne realiseres.

### 3.4.6 Øvrige anbefalinger og tiltak

I tillegg til de mer overordnede problemstillingene har evalueringsprosessen avdekket ulike behov for nye eller utvidede tjenester, samt forbedring av enkelte av dagens tjenester. Disse konkrete anbefalingene er som følger:

#### Onboarding

- Servicesenteret bør overta budsjettansvar for Hatleberg. Dette vil forenkle prosesser for både Servicesenteret og HR-avdelingen.
- Vaktmesterboligen bør legges inn i utleiefunksjonen til Servicesenteret.
- Det bør arbeides med å videreutvikle kvalitet og mer effektiv drift av boligbestilling.
- Onboarding for administrativt ansatte bør utvikles. Dette vil øke kvaliteten i rekruttering og oppstart for denne gruppen. I tillegg vil det kunne effektivisere disse prosessene ved at tjenesten utvikles og koordineres fra et sted.
- Mest mulig – helst all – informasjon om onboarding bør gjøres tilgjengelig for eksterne via nettsidene. Dette er et viktig virkemiddel i rekruttering.
- Servicesenteret kan gjøre mer i rekrutteringsfasen og ikke bare under onboarding, f.eks. svare på praktiske spørsmål og selge inn skolens ulike tilbud.
- IT-brukertjenesten bør vurderes utvidet til ansatte ved NHH.
- Et mer digitalt løp for den enkelte i onboardingprosessen bør utvikles.

#### Event-tjenester

- Servicesenteret bør bygges opp til å kunne ta et større ansvar for planlegging og gjennomføring av events.
- I samarbeid med relevante aktører bør det etableres en kunnskapsbank som inneholder prosedyrer og maler for god gjennomføring av konferanser, seremonier og andre events.

#### Tjenester ut mot studentene

- Tjenester bør sentraliseres og standardiseres i størst mulig grad. En rekke henvendelser kan besvares med standard svar, for eksempel bekreftelser, verifiseringer, o.l. Henvendelser i form av e-post bør fordeles via et sentralt mottak.
- Digitalisering: Konkretisere *hva* som skal digitaliseres, *hvem* som skal utvikle nye løsninger, *hvordan* det skal finansieres og *hvilken* tidshorisont det skal gis
  - Nettinfo forbedres
  - Papirbaserte løsninger fjernes og erstattes med digital selvbetjening
- Tilstedeværelsen av Sammen økes. Den nye felles fristasjonsavtalen bør gjøre dette enklere å få til.

*Evalueringsarbeidet – funn og tilbakemeldinger*

## **3.5 Vedlegg**

- Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen
- Prosjektrapport Servicesenter
- Servicesenteret NHH – en presentasjon
- Notat til Studentutvalgets allmøte
- Tilbakemelding fra Studentutvalgets allmøte
- Oversikt over tjenester og ansvarsområder i Servicesenteret

## **FORSLAG TIL RETNINGSLINJER FOR KOMPETANSEUTVIKLING FOR TA - ANSATTE - DRØFTINGSSAK**

Saksbehandler Tove Gjesdahl  
Arkivreferanse 19/00322-2

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
07.05.2019

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget støtter arbeidsgivers forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling med de endringer som kommer frem i møtet.

### **Bakgrunn:**

I SU 12.02.19 la arbeidsgiver frem forslag til retningslinjer for kompetanseutvikling for ansatte i teknisk/administrative stillinger. I forkant av møtet hadde forslaget vært diskutert i rektoratet, i administrativ ledergruppe og i HR avdelingen. SU diskuterte saken og kom med sine innspill. I etterkant av SU 12.02.19 har forslaget også vært på høring hos administrasjonssjefene og seksjonslederne, og de har kommet med sine innspill.

På bakgrunn av de samlede innspillene i saken har arbeidsgiver valgt å splitte dokumentet i to (se vedlagte dokumenter)

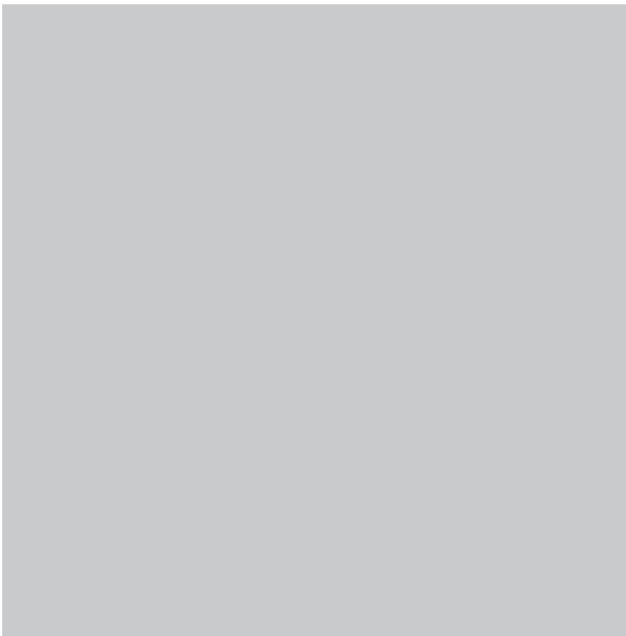
- «Kompetanseutvikling på NHH»
- «Rutiner for dekning av utgifter til kompetanseutvikling»

For å informere ledere på NHH om de nye retningslinjene, vil arbeidsgiver arrangere hverdagsledelseskurs for ledere og tillitsvalgte i juni, der temaet er kompetanseutvikling og medarbeidersamtaler.



# Kompetanseutvikling på NHH

TEKNISK-ADMINISTRATIVT ANSATTE  
OPPDATERT PER 30.04.19



NHH



# INNHOOLD

<b>1. BAKGRUNN</b>	<b>4</b>
1.1 Kompetanseutvikling som strategisk virkemiddel.....	4
1.2 Lov og avtaleverk.....	4
<b>2. ANSVAR – ARBEIDSGIVER OG ANSATT</b>	<b>4</b>
2.1 Arbeidsgivers ansvar.....	4
2.2 Den ansattes ansvar .....	5
<b>3. HVA ER KOMPETANSE</b>	<b>5</b>
3.1 Ulike typer kompetanse.....	5
3.1.1 Formell kompetanse .....	6
3.1.2 Reell kompetanse .....	6
3.1.3 Potensiell kompetanse.....	6
3.1.4 Særlig om digital kompetanse.....	6
<b>4. ULIKE FORMER FOR KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>6</b>
4.1 Oppgaveløsning i arbeidssituasjonen.....	7
4.1.1 Egenutvikling .....	7
4.1.2 Skulder ved skulder .....	7
4.2 Nettbasert/digital opplæring .....	7
4.3 Kurs og lignende .....	7
4.4 Etterutdanning.....	8
4.5 Videreutdanning.....	8
4.6 NHHE.....	8
4.7 Organisasjonsmessig rotasjon .....	8
4.8 Hospitantordning.....	8
4.9 Fagforeninger/vernetjeneste .....	9
<b>5. SÆRLIG OM KOMPETANSEUTVIKLING FOR LEDERE</b>	<b>9</b>
<b>6. SØKNADER OM ETTER- OG VIDEREUTDANNING</b>	<b>9</b>
<b>7. LEDERNES VURDERING OG FULLMAKT IFT. KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>10</b>
7.1 Nærmeste leders vurdering.....	10
7.2 HR avdelingens overordnede vurderinger ved søknad om omfattende kompetanseutvikling.....	10
7.3 Bindingstid .....	11
<b>8. LOV- OG AVTALER</b>	<b>11</b>
8.1 Arbeidsmiljøloven.....	11
8.1.1 Arbeidsmiljøloven § 4-2 .....	11

8.1.2	Arbeidsmiljøloven § 12-11 .....	12
8.2	Hovedavtalen i Staten .....	12
8.2.1	Hovedavtalens kap 6, § 32 kompetanseutvikling.....	12
	«Kompetanseutvikling».....	12
8.3	Særavtale om økonomiske vilkår ved etter – og videreutdanning, kurs mv.....	13
8.4	Hovedtariffavtalen i Staten .....	13
<b>9.</b>	<b>IKRAFTTREDELSE OG REVISJON</b>	<b>13</b>
9.1	Ikrafttreden.....	13
9.2	Revisjon.....	13

## 1. BAKGRUNN

Den ansattes kompetanse er grunnlaget for NHHs verdiskapning og konkurranseevne, og må utvikles i takt med bedriftens behov. Med kompetanseutvikling menes i denne sammenheng alle tiltak som har til hensikt å forbedre den ansattes kunnskap, faglige ferdigheter og holdninger.

Kompetanseutviklingen skal bygge på NHHs nåværende og fremtidige behov, og være forankret i vår strategi. Strategien slår fast at NHHs organisasjon skal preges av høy kompetanse, profesjonalitet, fleksibilitet og effektive arbeidsprosesser. NHH skal rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse i alle deler av organisasjonen.

Rettighetene og pliktene knyttet til kompetanseutvikling er regulert i arbeidsmiljøloven, hovedavtalen i Staten, hovedtariffavtalen og Statens personalhåndbok.

Selv om mye av ansvaret for de ansattes kompetanse ligger hos arbeidsgiver, har også den enkelte ansatte ansvar for å ta del i egen utvikling.

I dette dokumentet gis en utdyping av hva vi forstår med kompetanseutvikling for teknisk og administrativt ansatte<sup>1</sup> på NHH.

### 1.1 Kompetanseutvikling som strategisk virkemiddel

NHH skal være en attraktiv arbeidsplass som trekker til seg dyktige medarbeidere. Våre medarbeidere skal oppleve at deres formal- og realkompetanse blir verdsatt, brukt og videreutviklet. De ansattes kunnskaper og ferdigheter er det mest verdifulle vi har som organisasjon. For å være en attraktiv, konkurransedyktig og kvalitetsbevisst arbeidsgiver, vil NHH legge til rette for kompetanse- og karriereutvikling for medarbeiderne.

Kompetansebehovet vil øke i årene framover. Krav til effektivisering og ny teknologi gjør at forventningene til oss blir høyere. Arbeidet med strategisk kompetanseutvikling er derfor sentralt, da vi i løpet av vår yrkeskarriere alltid må være forberedt på å tilegne oss nye ferdigheter.

Kompetanseutvikling er en forutsetning for høyere kvalitet på tjenestene vi leverer. Det betyr at kompetanseutviklingen må gjenspeile reelle utfordringer og ha direkte relevans for organisasjonens mål og den ansattes arbeidsoppgaver. Den enkeltes kompetanse og virksomhetens organisasjonskultur utvikles kontinuerlig, i dialog og samhandling med andre, samtidig som det vil være behov for spissede, konkrete tiltak for den enkelte.

### 1.2 Lov og avtaleverk

Bestemmelser om kompetanseutvikling finnes både i både arbeidsmiljøloven, i hovedavtalen i Staten og hovedtariffavtalene i Staten (HTA). For nærmere informasjon, se punkt 8.

## 2. ANSVAR – ARBEIDSGIVER OG ANSATT

### 2.1 Arbeidsgivers ansvar

Personalutvikling er en viktig del av NHHs strategi, og alle ansatte skal gis muligheten til å øke sin kompetanse. Kompetanseutviklingen skal skje ut fra virksomhetens og arbeidsgivers behov. Arbeidsgiver har ansvar for at ansatte får opplæring og videreutvikling som er relevant for den

---

<sup>1</sup> Lærlingene ved NHH følger læreplanen for sine respektive fag, og det forutsettes at de ved å følge denne får den nødvendige kompetanseutviklingen som gjør dem i stand til å gå opp til fagprøven etter to år. Lærlingene er derfor ikke omfattet av disse retningslinjene.

enkeltes stilling, jf. arbeidsmiljøloven § 2-4 hvor det fremgår at arbeidsgiver i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon «skal legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid».

Opplæring er et lederansvar, og nærmeste leder har ansvar for at kompetanseutvikling er tema i alle medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtalen er et verktøy som er godt egnet for planlegging av utvikling av kompetanse. Her kan for eksempel utprøving av nye oppgaver, deltakelse på kurs og andre kompetansehevende tiltak diskuteres og settes inn i en oppfølgingsplan. Arbeidsgiver skal oppmuntre ansatte til å utvikle seg ut over de krav som er knyttet til stillingen, samtidig som det skal være aksept for at dette i perioder ikke alltid er praktisk mulig eller et ønske hos alle. Det skal utarbeides en individuell utviklingsplan, som gir uttrykk for den ansattes kompetansebehov.

## 2.2 Den ansattes ansvar

Ansatte skal ha de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som kreves for å fylle stillingen sin. Hver enkelt medarbeider har et selvstendig ansvar for egen læring og utvikling, for å delta i den faglige debatten og for å dele kunnskap og erfaringer, jf. hovedavtalen i Staten § 32, nr. nr 1 hvor det er uttalt at: «Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling».

Arbeidsgiver forventer at den ansatte melder fra om behov for kompetanseutvikling som den enkelte opplever som nødvendig for å kunne gjøre en best mulig jobb. Ansatte plikter å delta i de ulike kompetansehevende tiltak som tilbys.

## 3. HVA ER KOMPETANSE

**Kompetanse er de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som anvendes til å løse problemer eller en oppgave<sup>2</sup>.** Kompetanse kommer til uttrykk i evnen til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Når kompetansen tas i bruk for å løse oppgaver i konkrete situasjoner, er det viktig at dette samtidig stimulerer til videre læring og utvikling. Læring og kompetanseutvikling skjer i handling og samhandling i ulike fellesskap, og er både individuell og kollektiv.

### 3.1 Ulike typer kompetanse

Kompetanse består både av formell kompetanse (typisk utdanning) og uformell kompetanse (jobberfaring, annen erfaring inkludert livserfaring). Til sammen blir dette en medarbeiders realkompetanse.

Kompetanse viser seg på flere måter<sup>3</sup>:

- Oppgaverettet kompetanse: Omfatter fagkompetanse, tverrfaglig kompetanse, kompetanse i prosjektarbeid, kvalitet etc.
- Jobbmestringskompetanse: Operativ kompetanse utover fag som innebærer evne til å sette mål, prioritere og beslutte. Mestre arbeidstempo og evnen til å ha mange baller i luften samtidig.
- Organisasjonsmessig kompetanse: Kunnskap om interne maktforhold og relasjoner, personkunnskap, kompetanse i å få gjennomslag internt.
- Omgivelsesrelatert kompetanse: Kunnskaper om bransjen, kunder og leverandører, andre viktige interessentgrupper og mediehandling.
- Relasjonsmessig kompetanse: Kommunikasjonsevner, samarbeidsevner, evner til å skape tillit, kontaktskapende evner, evne til å motivere andre og pedagogisk kompetanse.

<sup>2</sup> Se I NOU 1991:4

<sup>3</sup> Nordhaug: «Strategisk personalledelse.»

- Metakompetanse: Systematikk, kreativitet, fleksibilitet, evne til å lære raskt, evne til å fatte beslutninger, analytiske og logiske evner.

I det videre kategoriseres dette i tre ulike typer kompetanse: Formell, reell og potensiell. I punkt 3.1.4 omtales digital kompetanse særskilt.

### 3.1.1 Formell kompetanse

Formell kompetanse er fagkompetanse, dokumentert gjennom utdanning. Den utvikles videre gjennom kurs, sertifiseringer og etter- og videreutdanning.

For at arbeidsgiver skal legge vekt på denne typen kompetanse må den være dokumentert med godkjente vitnemål fra offisielle godkjente læresteder. For utdanning fra utlandet skal det som hovedregel foreligge godkjenning fra NOKUT.

I noen tilfeller vil reell kompetanse kunne likestilles med formell kompetanse<sup>4</sup>. Dette vil imidlertid avgjøres etter en konkret vurdering.

### 3.1.2 Reell kompetanse

Reell kompetanse er det medarbeideren kan gjøre i dag, basert på erfaringer både i arbeidslivet og privat. Denne kompetansen er ofte taus men eksplisitt, og kan utvikles gjennom oppgaveløsning, samarbeid og erfaringer. Mye av det vi kan er taus og erfaringsbasert kompetanse.

### 3.1.3 Potensiell kompetanse

Potensiell kompetanse er det en medarbeider kanskje, eller trolig, kan gjøre i fremtiden. Det handler om evne, vilje, mestring og innstilling. Holdninger er avgjørende for potensiell kompetanse, som utvikles gjennom tillit, støtte og veiledning.

### 3.1.4 Særlig om digital kompetanse

I dette dokumentet blir digital kompetanse definert bredt for å synliggjøre at det handler om mer enn grunnleggende ferdigheter og teknisk kompetanse. Digital kompetanse er ferdigheter, kunnskaper, kreativitet og holdninger som alle trenger for å kunne bruke digitale medier for læring og mestring i kunnskapssamfunnet.

Digital kompetanse er en verktøykompetanse i den forstand at en må ha grunnleggende digitale ferdigheter for å fungere i samfunnet i dag. Alle ansatte på NHH trenger digital kompetanse for å fungere i jobben sin. Hva som trengs hos den enkelte vil variere med oppgavene. Siden de digitale verktøyene stadig utvikler seg, vil det være et jevnt behov for tilførsel av ny digital kompetanse hos alle ansatte.

## 4. ULIKE FORMER FOR KOMPETANSEUTVIKLING

Kompetansebegrepet er vidt, og for både ledere og ansatte er det viktig å være bevisst på spekteret av aktiviteter, arenaer og virkemidler som bidrar til kompetanseutvikling. Det aktuelle spørsmålet er: Hvordan tilrettelegge for målrettet og effektiv kompetanseutvikling?

Under følger en oversikt over ulike former for kompetanseutvikling. Listen er ikke uttømmende.

<sup>4</sup> Jf. veiledende beskrivelse av stillingsinnhold og kvalifikasjonskrav, vedtatt i SU 16.03.16

## 4.1 Oppgaveløsning i arbeidssituasjonen

Den viktigste læringen skjer gjennom oppgaveløsning i arbeidssituasjonen, der det meste av læringen skjer uformelt i det daglige og praktiske arbeidet, og gjennom kontakten med kolleger.

### 4.1.1 Egenutvikling

Svært mye av læringen skjer ved at den enkelte medarbeider får nye utfordringer i sitt daglige arbeid, slik at han/hun over tid utvikler ny kompetanse. Den enkeltes egne driv og motivasjon er en viktig faktor i forhold til hvor stor kompetanseutvikling som oppnås ved egeninnsats.

### 4.1.2 Skulder ved skulder

Læring skal være en naturlig del av arbeidssituasjonen, og samarbeid mellom arbeidstakere gir gode resultater og utvikle organisasjonen. år vi jobber sammen, skulder ved skulder, utveksler vi erfaringer. Formell og uformell veiledning fra erfarne medarbeidere kan dessuten skape rom for refleksjon og nytenkning, for begge parter.

## 4.2 Nettbasert/digital opplæring

Nettbasert læring formidler kunnskap til arbeidstakere som har behov for alt fra en enkelt opplæring til mer formalisert utdanning.

«På nett med læring»/felles kompetanseløft i staten er en satsing for å etablere et felles digitalt læringstilbud og stimulere til kunnskapsdeling og gjenbruk i staten. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) tilbyr statlige virksomheter og ansatte et variert tilbud av digitale læringsressurser, som kan brukes uavhengig av tid og sted, og uten begrensning på antall deltakere. På læringsplattformen [difi.no](https://difi.no) kan statlige institusjoner og ansatte finne og dele digital opplæring. Difi tilbyr blant annet rådgiving i prosjektarbeid, evaluering og måling av klarspråkarbeid, praktiske verktøy og erfaringsdeling.

## 4.3 Kurs og lignende

Kompetanseutvikling oppnås også ved å delta på enklere kurs - både internt og eksternt. Ved behov gir enkelte enheter ved NHH internopplæring innen flere felt; for eksempel

- Arkivkurs/saksbehandlingskurs
- IT- og systemopplæring
- Kurs i studieadministrative systemer
- Språkkurs
- Økonomi
- Web
- Med mer

I tillegg kan ansatte etter avtale med nærmeste leder delta på aktuelle

- Kurs/foredrag
- Seminar/gruppearbeid

#### 4.4 Etterutdanning

Med etterutdanning forstås<sup>5</sup> en ajourføring av kunnskaper slik at arbeidstakeren i den stilling vedkommende til enhver tid har, er i stand til å løse sine oppgaver som følge av endret innhold i arbeidet og endrede bestemmelser eller forskrifter mv.

Etterutdanning er blant annet kurs, seminarer, deltakelse i lokalt utviklingsarbeid og faglig veiledning knyttet til ens egen praksis, som har opplæring som viktigste formål. Dette er opplæring som ikke gir formell kompetanse, men som tar sikte på å friske opp og vedlikeholde kunnskaper. Etterutdanning er typisk forholdsvis kortvarig.

#### 4.5 Videreutdanning

Med videreutdanning forstås<sup>6</sup> en utdanning som tar sikte på å kvalifisere arbeidstakeren utover det som trengs i den stilling vedkommende har nå.

I praksis innebærer dette altså høyere utdanning som gir studiepoeng og formell kompetanse.

I henhold til arbeidsmiljøloven § 12-11 kan ansatte som på nærmere vilkår har rett til permisjon for å ta yrkesrelatert videreutdanning. Arbeidstaker som ønsker å benytte seg av retten til utdanningspermisjon, må varsle arbeidsgiver skriftlig. En forutsetning for slik permisjon er at det ikke er til hinder for arbeidsgivers forsvarlige planlegging av drift og personaldisponeringer.

Bestemmelsen i arbeidsmiljøloven regulerer retten til permisjon, men loven sier ikke noe om finansiering. Søknad om støtte til videreutdanning kan fremmes til ledelsen<sup>7</sup>.

#### 4.6 NHHE

NHH har en egen etter- og videreutdanning, og ansatte kan også søke om å få delta på kurs her. Det er utarbeidet egne retningslinjer<sup>8</sup> for deltakelse og prioritering av ansatte på NHHE-kurs.

#### 4.7 Organisasjonsmessig rotasjon

Organisasjonsmessig rotasjon innebærer at to medarbeidere bytter arbeidssted, i en periode med varighet fra tre måneder til et år. Dette er et frivillig tiltak for å heve kompetanse, utveksle erfaringer og etablere samarbeid mellom enheter. Personal- og linjeansvar endres ikke, med mindre dette avtales spesielt.

Jobbrotasjon kan øke den enkeltes kompetanse slik at man tar et større helhetlig ansvar for oppgaveløsningen. Dette kan også føre både til effektivisering av virksomheten og bedring av arbeidsmiljøet. Det anbefales at behov og mulighet for organisasjonsmessig rotasjon gjøres til tema i den årlige medarbeidersamtalen.

#### 4.8 Hospitantordning

Hospitering vil si at en medarbeider arbeider ved et annet tjenestested (utenfor NHH) i en avtalt periode. Tiltaket kan vare fra en måned til et år, på heltid eller i en prosentdel av stillingen.

Hospitering er frivillig, og både leder og medarbeider kan ta initiativ til å avklare om hospitering kan være aktuelt. En eventuell hospitering må være hensiktsmessig både ut fra arbeidsgivers og den ansattes behov.

<sup>5</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, se pkt 9.11 i SPH

<sup>6</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, se pkt 9.11 i SPH

<sup>7</sup> Se dokumentet «Rutiner for dekking av utgifter til kompetanseutvikling»

<sup>8</sup> Jf. retningslinjer fra NHHE gjeldende fra xx.xx.19. Ikke ferdig utarbeidet ennå.



Retningslinjene for intern mobilitet i staten legger vekt på at hospitering kan ha mange fordeler:

- Faglig utvikling, spisskompetanse
- Kunnskapsoverføring mellom arbeidssteder
- Brede erfaringsgrunnlag
- Nye faglige perspektiver og kunnskaper, og kjennskap til flere teknikker og arbeidsprosesser
- Økt effektivitet

Avtaler om hospitering og andre mobilitetsordninger skal gjøres skriftlig. Avtalen skal blant annet inneholde disse punktene:

- Hospiteringsperiode og stillingsprosent
- Arbeidsoppgaver og kontaktperson
- Kostnadsfordeling i hospiteringsperioden

Det finnes også en egen hospiteringsordning i Norden - Nordisk tjenestemannsutveksling. Her kan man søke om stipend til utvekslingsopphold for statsansatte i nordiske land. I tillegg finnes det også hospiteringsordninger i regi av Erasmus med flere. Disse kan også være aktuelle for NHH ansatte.

#### 4.9 Fagforeninger/vernetjeneste

Den enkelte kan også heve sin organisasjonsmessige kompetanse gjennom engasjement i fagforeningen eller i rollen som verneombud. Arbeidsgiver legger til rette for at ansatte kan kombinere tillitsverv med sin ordinære stilling. Den tillitsvalgte har blant annet rett til å delta på kurs i regi av sin fagforening, og arbeidsgiver sørger også for at verneombudene får tatt det obligatoriske HMS kurset.

### 5. SÆRLIG OM KOMPETANSEUTVIKLING FOR LEDERE

For å må sine mål må NHH ha kompetente ledere. De må både ha kunnskap om en rekke praktiske spørsmål knyttet til lederrollen: «Hvordan gjør vi dette på NHH», og de må ha et bevisst forhold til seg selv og sin lederatferd.

Tre til fire ganger årlig arrangeres det samlinger i innen «Hverdagsledelse». Aktuelle tema er for eksempel lønnsforhandlinger, oppfølging av sykmeldte, håndtering av konflikter og arbeidsgivers styringsrett. For lederne er dette en viktig del av opplæringen. Tillitsvalgte inviteres også til å delta på «Hverdagsledelse».

Ledere kan også ha behov for å utvikle seg mer personlig. Noen ganger er det tilstrekkelig med særlig støtte og veiledning fra HR, mens andre ganger kan det være aktuelt å gjennomføre et mer omfattende lederutviklingsprogram. I så fall må dette søkes om iht rutinene for dekning av kompetanseutvikling. I noen tilfeller kan det også være aktuelt at en leder kan få tildelt en mentor/sparringspartner.

### 6. SØKNADER OM ETTER- OG VIDEREUTDANNING

Ansatte kan få økonomisk støtte til å ta kurs og studier som er relevant for deres stilling og som samtidig er relevant i forhold til høyskolens behov for kompetanse. Etter- og videreutdanning med fokus på egen interesse dekkes ikke av denne ordningen.

Alle arbeidstakere kan etter nærmere vurdering ha rett til utdanningspermisjon. Retten omfatter både faste og midlertidig ansatte, på hel- eller deltid, men den ansatte må ha vært i arbeidslivet i minst tre år og ha vært ansatt hos NHH de siste to årene for å ha rett på permisjon, jf. arbeidsmiljøloven § 12-11. Dersom NHH har behov for viktig kompetanse innen et felt, kan en ansatt få helt eller delvis

fri med lønn i en begrenset periode for å tilegne seg denne kompetansen. Lønnen dekkes som hovedregel ved enheten der vedkommende er ansatt.

Nærmer regulering av spørsmål knyttet til etter- og videreutdanning er gjort i «Særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv.».

Avhengig av kostnadene ved kompetansetiltaket vil enten nærmeste leder eller HR-avdelingen ta stilling til søknaden, se punkt 7.1 og 7.2.

For nærmere informasjon om hva NHH dekker og hvordan prosessen foregår, vises det til dokumentet «Rutiner for dekning av utgifter til kompetanseutvikling.»

## 7. LEDERNES VURDERING OG FULLMAKT IFT. KOMPETANSEUTVIKLING

Den ansatte kan søke om økonomisk støtte til å ta kurs og studier som er relevant for hennes/hans stilling og som er relevant ut fra høyskolens behov for kompetanse. Kompetansehevingen må være i samsvar med den ansattes utviklingsplan, som er utarbeidet i medarbeidersamtaler.

### 7.1 Nærmeste leders vurdering

Hovedansvaret for at den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse ligger i linjen. Prorektor, avdelings- og seksjonsledere, samt administrasjonssjefer har ansvaret for å planlegge og iverksette kompetansetiltak i egen enhet. Det er en sentral lederoppgave å tilrettelegge for at medarbeiderne får utviklet seg faglig og personlig innenfor rammene av NHHs mål og behov.

Opgaver skal fordeles slik at det gis utfordrende og utviklende muligheter for alle, og arbeidet skal organiseres på en måte som gir effektiv utnyttelse av kompetansen.

Nærmeste leder har fullmakt til å beslutte hensiktsmessig kompetanseutvikling for sine ansatte innenfor rammen av enhetens samlede budsjett for kompetanseutvikling. Nærmeste leder må prioritere kompetanseutviklingsmidlene i forhold til enhetens totale ansvar for oppgaveløsning, sammenholdt med ansvaret for den enkelte ansattes individuelle behov. Det forventes at alle ansatte i en enhet over tid får tilbud om kompetanseutvikling.

Dersom det er aktuelt å gi dekke utgifter til kompetanseutvikling for samme medarbeider med mer enn 100.000,- over en periode på 2 år, må nærmeste leder fremme en begrunnet søknad til overordnet ledelse ved HR-avdelingen innen søknadsfristen 15. mars, se punkt 7.2.

Kompetanseutvikling som medfører at en medarbeider gis mulighet til å ta en ny grad eller utdanning skal alltid avgjøres av overordnet ledelse på NHH.

Nærmeste leder skal gi HR en årlig oversikt over hvordan kompetansehevingsmidlene er brukt i sin enhet innen utgangen av januar det påfølgende året.

### 7.2 HR avdelingens overordnede vurderinger ved søknad om omfattende kompetanseutvikling

For mer omfattende<sup>9</sup> og kostbar etter- og videreutdanning vil ledelsen ved NHH ved HR avdelingen gjøre en overordnet vurdering av søknadene. De førende momentene ved vurderingen er høyskolens samlede kompetansebehov sett i forhold til den vedtatte strategien, sammenhold med den budsjettmessige situasjonen. Beslutningen om å sende medarbeidere på omfattende etter- og

<sup>9</sup> Med omfattende menes for eksempel mange arbeidsdager fri med lønn

videreutdanning vil bli fattet etter et konkret skjønn. Som hovedregel vil det bli pålagt bindingstid for ansatte som får dekket omfattende etter- og videreutdanning, se punkt 7.3 under.

Etter søknadsfristens utløp vil ledelsen ved NHH gjøre en samlet prioritering mellom søknadene.

### 7.3 Bindingstid

Når det gis permisjoner med hel eller delvis lønn, og/eller utdanningsutgifter dekkes av NHH, skal det settes en bestemt bindingstid som vilkår for økonomisk støtte<sup>10</sup>. Bindingstiden avtales skriftlig før utdanningen begynner. Det vil fremgå av avtalen at arbeidsgiver har krav på tilbakebetaling av utdanningsutgifter om den ansatte slutter før bindingstiden er omme.

Ved permisjon av kortere varighet enn to måneder eller ved utdanningsutgifter lavere enn 1 G (folketrygdens grunnbeløp<sup>11</sup>) over to år, inngås det ikke avtale om bindingstid.<sup>12</sup>

## 8. LOV- OG AVTALER

Bestemmelser om kompetanseutvikling er tatt inn i både arbeidsmiljøloven, i hovedavtalen i Staten og hovedtariffavtalene i Staten (HTA).

### 8.1 Arbeidsmiljøloven

I arbeidsmiljøloven er det fastsatt at det skal legges til rette for at arbeidstakerne gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet, jf. § 4-2. I punkt 4 over er det gitt en gjennomgang av ulike måter kompetanseutvikling kan skje.

Retten til utdanningspermisjon er forankret i arbeidsmiljølovens §12-11. For nærmere vilkår, se lovteksten under.

Loven gir rett til fri fra arbeidet uten lønn. Bestemmelsen regulerer retten til permisjon, men loven sier ikke noe om finansiering. I en del tilfeller vil arbeidsgiver bekoste etter- og videreutdanning, se punkt 7.

#### 8.1.1 Arbeidsmiljøloven § 4-2

*«§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*

*(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.*

*(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:*

*a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,*

*b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,*

*c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,*

*d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,*

<sup>10</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, jf. § 9

<sup>11</sup> Per 1. mai 2018: 1 G = 96 883,-

<sup>12</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, jf. § 9

- e) *det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.»*

### 8.1.2 Arbeidsmiljøloven § 12-11

*«§ 12-11. Utdanningspermisjon*

*(1) Arbeidstaker som har vært i arbeidslivet i minst tre år og som har vært ansatt hos arbeidsgiveren de siste to år, har rett til hel eller delvis permisjon i inntil tre år for å delta i organiserte utdanningstilbud. Utdanning ut over grunnskole eller videregående opplæringsnivå må være yrkesrelatert for å gi rett til permisjon.*

*Yrkesrelatert utdanning omfatter alle typer arbeidsmarkedsrelevant etter- og videreutdanning.*

*(2) Permisjon kan likevel ikke kreves når det vil være til hinder for arbeidsgivers forsvarlige planlegging av drift og personaldisponeringer.*

*(3) Arbeidstaker som har hatt utdanningspermisjon, har ikke rett til ny utdanningspermisjon før det har gått*

*a) dobbelt så lang tid som varigheten av den foregående permisjonen og*

*b) minst ett år fra den foregående permisjonen tok til, unntatt ved utdanningspermisjon for kurs under én måneds varighet.*

*(4) Arbeidstaker som vil bruke retten til utdanningspermisjon, må gi arbeidsgiver skriftlig varsel om dette.*

*Varslet skal inneholde opplysninger om utdanningens faglige innhold, varighet og eventuelt opptak ved utdanningsinstitusjon. Dersom det gjelder utdanning ut over grunnskole eller videregående opplæringsnivå, må yrkesrelevans begrunnes.*

*(5) Arbeidsgiver som vil gjøre gjeldende at vilkårene for utdanningspermisjon ikke er oppfylt, skal snarest mulig og senest innen seks måneder skriftlig underrette arbeidstaker om dette. Dersom varslet permisjon er kortere enn seks måneder, skal slik underretning foreligge innen tre måneder etter at varsel er mottatt, men innen to måneder når varslet permisjon er kortere enn én måned. Arbeidsgiver skal fram til svar gis, på forespørsel orientere arbeidstaker om hva som gjøres for om mulig å legge til rette for permisjonen. Tvist om vilkårene etter første, andre og tredje ledd er oppfylt, kan bringes inn for tvisteløsningsnemnda, jf. § 12-14, etter at arbeidsgivers svarfrist er utløpt.»*

## 8.2 Hovedavtalen i Staten

Hovedavtalen staten slår fast at ledelsen har et overordnet ansvar for kompetanseutvikling i virksomheten, jf. § 32. Arbeidsgiver plikter å drøfte opplæring etter hovedavtalens kap 6. med organisasjonene ved de tillitsvalgte, jf. § 18, bokstav f.

### 8.2.1 Hovedavtalens kap 6, § 32 kompetanseutvikling

*«Kompetanseutvikling*

- 1. Ledelsen har et overordnet ansvar for systematisk kompetanseutvikling i virksomheten. Det er viktig at mål og midler for personalutvikling inngår i virksomhetsplan og budsjett. De ansatte på alle nivåer i virksomheten må, i alle faser av yrkeslivet, sikres muligheter til å mestre nye krav og fremtidige behov gjennom kompetansegivende arbeidsoppgaver og andre utviklingstiltak. Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling.*
- 2. For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler.*
- 3. Før innføring av ny eller betydelige endringer av informasjons- og kommunikasjonsteknologi skal det avtales mellom ledelsen og de tillitsvalgte hvordan de ansatte skal sikres kompetanseheving.*
- 4. De tillitsvalgtes medvirkning skjer i henhold til hovedavtalen, jf. § 18 f) og den enkelte tilpasningsavtale.»*

### 8.3 Særavtale om økonomiske vilkår ved etter – og videreutdanning, kurs mv

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har inngått en rekke sentrale avtaler med hovedsammenslutningene. Disse avtalene er tatt inn i Statens personalhåndbok (SPH) under pkt 9.

Særavtale om økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs med videre fremgår av Statens personalhåndbok pkt 9.11. **Dette er en omfattende avtale, og for nærmere informasjon vises det i sin helhet til Statens personalhåndbok pkt 9.11, se [SPH pkt 9.11](#).**

### 8.4 Hovedtariffavtalen i Staten

I hovedtariffavtalens punkt 5.3.2 fremgår det at det skal legges rette for økt satsning på kompetanse for å utvikle og effektivisere staten, fremme et godt samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne, og mellom partene og virksomheten, slik at virksomhetene kan tilby attraktive arbeidsplasser. I bestemmelsens andre ledd er følgende presisert:

«De sentrale parter vil stimulere til kompetanseutvikling ved at det avsettes 25 millioner kroner for å bidra til:

- *Organisasjons- og ledelsesutvikling som bidrar til økt involvering av tillitsvalgte og medarbeidere, herunder prosjekter knyttet til lokal personal- og lønnspolitikk.*
- *Oppfølging av avtalen om et inkluderende arbeidsliv.*
- *Utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstillingsprosesser.*
- *Et mer mangfoldig arbeidsliv.*
- *Flere lærlinger i staten.»*

## 9. IKRAFTTREDELSE OG REVISJON

### 9.1 Ikrafttreden

Retningslinjene er drøftet mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i samarbeidsutvalget, jf. hovedavtalens § 18. De trer i kraft fra xx.xx.19.

### 9.2 Revisjon

Dersom det er aktuelt med vesentlige endringer i retningslinjene, skal dette drøftes i SU før eventuell effektivering, jf. hovedavtalen § 18

Mindre justeringer, for eksempel retting av titler, organisasjonsbenevning og lov- og forskriftshenvisning, gjøres av HR- avdelingen.

# Rutiner for dekning av utgifter til kompetanseutvikling

TEKNISK-ADMINISTRATIVT ANSATTE  
OPPDATERT PER 30.04.19



NHH



# INNHold

<b>1. BAKGRUNN</b>	<b>3</b>
<b>2. ANSVAR – ARBEIDSGIVER OG ANSATT</b>	<b>3</b>
2.1 Arbeidsgivers ansvar.....	3
2.2 Den ansattes ansvar .....	3
<b>3. ULIKE FORMER FOR KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>3</b>
<b>4. PLAN FOR KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>4</b>
<b>5. RUTINER VED SØKNAD OM Å FÅ DEKKET UTGIFTER TIL KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>4</b>
5.1 Hvem kan få dekket utgifter til individuell kompetanseutvikling.....	4
5.2 Nærmeste leders fullmakt til å innvilge dekning av utgifter til kompetanseutvikling	4
5.3 Sentral behandling av søknader om omfattende kompetanseutvikling .....	5
5.4 Fordeling av tildelte midler .....	5
5.5 Bindingstid for støtte til omfattende kompetanseutvikling .....	5
<b>6. HVA DEKKER ARBEIDSGIVER</b>	<b>6</b>
6.1 Kursavgift/skolepenger.....	6
6.2 Lærebøker .....	6
6.3 Fri med eller uten lønn .....	6
6.4 Lese- og eksamensdager.....	6
6.5 Reise, opphold og diett .....	6
<b>7. IKRAFTTREDELSE OG REVISJON</b>	<b>6</b>
7.1 Ikrafttrede.....	6
7.2 Revisjon.....	7

## 1. BAKGRUNN

Den ansattes kompetanse er grunnlaget for NHHs verdiskapning og konkurransevne, og må utvikles i takt med bedriftens behov. Med kompetanseutvikling menes i denne sammenheng alle tiltak som har til hensikt å forbedre den ansattes kunnskap, faglige ferdigheter og holdninger.

Kompetanseutviklingen skal bygge på NHHs nåværende og fremtidige behov, og være forankret i vår strategi. Strategien slår fast at NHHs organisasjon skal preges av høy kompetanse, profesjonalitet, fleksibilitet og effektive arbeidsprosesser.

I dette dokumentet gis rutiner for dekning av utgifter til kompetanseutvikling. Rutinene skal bidra til å sikre likebehandling og forutsigbarhet. For nærmere informasjon om innholdet i kompetansebegrepet, vises det til dokumentet «Kompetanseutvikling på NHH». Her gis det også en kort innføring i aktuelt lov- og avtaleverk.

## 2. ANSVAR – ARBEIDSGIVER OG ANSATT

### 2.1 Arbeidsgivers ansvar

Arbeidsgiver har ansvar for at ansatte får opplæring og videreutvikling som er relevant for den enkeltes stilling, jf. arbeidsmiljøloven § 2-4 hvor det fremgår at arbeidsgiver i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon «skal legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid».

Nærmeste leder har ansvar for at kompetanseutvikling er tema i alle medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtalen er et verktøy som er godt egnet for planlegging av utvikling av kompetanse. Det skal utarbeides en individuell utviklingsplan, som gir uttrykk for den ansattes kompetansebehov, og som er tilpasset NHHs kompetansebehov på kortere og lengre sikt.

### 2.2 Den ansattes ansvar

Ansatte skal ha de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som kreves for å fylle stillingen sin. Hver enkelt medarbeider har et selvstendig ansvar for egen læring og utvikling, for å delta i den faglige debatten og for å dele kunnskap og erfaringer, jf. hovedavtalen i Staten § 32, nr. nr 1 hvor det er uttalt at: «Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling».

Arbeidsgiver forventer at den ansatte melder fra om behov for kompetanseutvikling som den enkelte opplever som nødvendig for å kunne gjøre en best mulig jobb. Ansatte plikter å delta i de ulike kompetansehevende tiltak som tilbys.

## 3. ULIKE FORMER FOR KOMPETANSEUTVIKLING

Kompetansebegrepet er vidt, og for både ledere og ansatte er det viktig å være bevisst på spekteret av aktiviteter, arenaer og virkemidler som bidrar til kompetanseutvikling.

Under følger en oversikt over ulike former for kompetanseutvikling. Listen er ikke uttømmende. Ulike former for kompetanseutvikling:

1. Oppgaveløsning i arbeidssituasjonen
2. Nettbasert/digital opplæring
3. Kurs
4. Etter- og videreutdanning
5. Organisasjonsmessig rotasjon
6. Hospitering



## 7. Deltakelse i fagforeningen/vernetjenesten

Ved NHH arrangerer arbeidsgiver noe felles intern opplæring for eksempel økonomiforum for dem som har oppgaver knyttet til økonomi og hverdagsledelse for ledere (og ofte tillitsvalgte). I tillegg kan ansatte på NHH også søke om å få delta på NHHE<sup>1</sup> sine etter- og videreutdanningskurs. Som ansatt i staten kan man også ta en rekke digitale kurs gjennom difi.no.

For mange kan det også være aktuelt å følge etter- og videreutdanning ved andre utdanningsinstitusjoner, som for eksempel universitetet i Bergen (UiB) og Høyskolen på Vestlandet (HVL).

I dokumentet «Kompetanseheving på NHH» er de ulike formene for kompetanseutvikling nærmere beskrevet.

## 4. PLAN FOR KOMPETANSEUTVIKLING

Medarbeidersamtalen skal avdekke eventuelle gap mellom den ansattes nåværende kompetanse og den kompetanse den ansatte må ha for å utføre nåværende eller fremtidige arbeidsoppgaver på en effektiv måte. I medarbeidersamtalen skal det legges en plan for kompetanseutvikling i dialog mellom nærmeste leder og den ansatte. Dersom det er aktuelt å delta på kurs eller etter- og videreutdanning, se punkt 5.

## 5. RUTINER VED SØKNAD OM Å FÅ DEKKET UTGIFTER TIL KOMPETANSEUTVIKLING

Ansatte kan få økonomisk støtte til å ta kurs og studier som er relevant for deres stilling og som samtidig er relevant i forhold til høyskolens behov for kompetanse.

Alle enhetene ved NHH har et eget opplæringsbudsjett. Dette disponerer nærmeste leder ut fra hva som er mest hensiktsmessig for enheten, se pkt 5.2. Dersom det er aktuelt med mer omfattende kompetanseutvikling, vil dette bli vurdert sentralt, se pkt 5.3.

### 5.1 Hvem kan få dekket utgifter til individuell kompetanseutvikling

Den ansatte må ha minimum 50 % stilling og må ha vært ansatt i 2 år. Kompetansehevingen må være relevant i forhold til:

- Høyskolens behov for kompetanse
- Den ansattes behov kompetanseutviklingsplan som kommet frem i medarbeidersamtaler og nedfelt i en utviklingsplan

Ansatte som har fått kompetansemidler tidligere, kan bli lavere prioritert ved nytt behov.

### 5.2 Nærmeste leders fullmakt til å innvilge dekning av utgifter til kompetanseutvikling

Dersom utviklingsplanen for den enkelte medarbeider viser at det er aktuelt å ta kurs eller etter-/videreutdanning, må den ansatte i dialog med sin nærmeste leder avklare de nærmere rammene for

<sup>1</sup> Se egne retningslinjer for dette. Per 30.04.19 er disse ikke ferdig utarbeidet.

tiltaket. NHH har et begrenset tilbud om internopplæring, slik at det i mange tilfeller i praksis er mest aktuelt å sende den ansatte på kurs/etter-/videreutdanning utenfor NHH. Den ansatte har hovedansvaret for å undersøke om det finnes et relevant tilbud for hans/hennes behov og så fremme dette for sin nærmeste leder.

### 5.3 Sentral behandling av søknader om omfattende kompetanseutvikling<sup>2</sup>

Unntaksvis vil arbeidsgiver dekke utgifter til omfattende kompetanseutvikling. Dersom tiltaket som gir kompetanseutvikling koster mer enn 100.000,- i løpet av en to års periode, må det utarbeides en søknad<sup>3</sup> som sendes til HR-avdelingen innen **15. mars**<sup>4</sup>.

Den ansatte fyller ut søknadsskjema og sender dette videre til nærmeste leder i god tid før søknadsfristen. Lederen vil vurdere søknaden og gi en vurdering/anbefaling. Nærmeste leder skal også prioritere søknaden i forhold til eventuelt øvrige søknader fra enheten, samt gi en anbefaling til HR-avdelingen.

HR-sjefen og prorektor for organisasjon og ressurser tildeler etter følgende retningslinjer:

- Relevans i forhold til den enkeltes kompetanseutviklingsplan uttrykt gjennom medarbeidersamtaler
- Relevans i forhold til høgskolens samlede behov for kompetanse
- Den budsjettmessige situasjonen

Det gis skriftlig svar på søknaden innen en måned etter søknadsfristens utløp. Et eventuelt avslag skal være begrunnet.

### 5.4 Fordeling av tildelte midler

Midlene tildeles for ett år av gangen, men det kan gis tilsagn om midler for ytterligere ett år under forutsetning av progresjon i henhold til planer.

### 5.5 Bindingstid for støtte til omfattende kompetanseutvikling

Når det gis permisjoner med hel eller delvis lønn, og/eller utdanningsutgifter dekkes av NHH, skal det settes en bestemt bindingstid som vilkår for økonomisk støtte<sup>5</sup>. Bindingstiden avtales skriftlig før utdanningen begynner. Det vil fremgå av avtalen at arbeidsgiver har krav på tilbakebetaling av utdanningsutgifter om den ansatte slutter før bindingstiden er omme.

Ved permisjon av kortere varighet enn to måneder eller ved utdanningsutgifter lavere enn 1 G (folketrygdens grunnbeløp<sup>6</sup>) over to år, inngås det ikke avtale om bindingstid.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> For nærmere informasjon se «Kompetanseutvikling på NHH»

<sup>3</sup> Se eget skjema før søknad om dekning til mer omfattende kompetanseutvikling

<sup>4</sup> Tidspunktet er valgt ifht søknadsfrist for høyere utdanning

<sup>5</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, jf. § 9

<sup>6</sup> Per 1. mai 2018: 1 G = 96 883,-

<sup>7</sup> Jf. særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv, jf. § 9. Det er utarbeidet en egen mal for avtale om bindingstid på NHH.

## 6. HVA DEKKER ARBEIDSGIVER

Under gis en kort oversikt over hvilke kostnader det kan være aktuelt for arbeidsgiver å dekke ifbm kompetanseutvikling. **For grundigere informasjon, se «Særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs mv.» i Statens personalhåndbok pkt 9.11, se [SPH pkt 9](#).**

### 6.1 Kursavgift/skolepenger

Den ansatte kan etter avtale få støtte til kursavgift/skolepenger til etter- og videreutdanning.

### 6.2 Lærebøker

Den ansatte kan etter avtale få støtte til lærebøker til etter- og videreutdanning.

### 6.3 Fri med eller uten lønn

Den ansatte kan etter avtale få fri med lønn for å følge forelesninger som går i ordinær arbeidstid.

Mer omfattende permisjoner kan også innvilges uten lønn, med delvis eller full lønn, avhengig av hvor relevant utdanningen er for arbeidsplassen.

### 6.4 Lese- og eksamensdager

Arbeidstakere som skal ta eksamen har rett til en eksamens- eller lesedag per to studiepoeng. Dagene må benyttes i direkte tilknytning til eksamen, og det må avklares med arbeidsgiver på forhånd når de skal tas ut.

Er etter- eller videreutdanningen til nytte for virksomheten eller for arbeidstakerens stilling eller kompetanse, har arbeidstaker rett til permisjon med lønn inntil 21 eksamens- eller lesedager i løpet av et studieår. For etter- eller videreutdanning som er av liten betydning for virksomheten, er det en øvre grense på syv eksamens- eller lesedager i løpet av et studieår.

### 6.5 Reise, opphold og diett

For pålagt etter- og videreutdanning, kurs og konferanser dekkes reiseutgifter mellom hjemsted og utdanningssted ved opplæringens begynnelse og slutt etter «Særavtale om dekning av utgifter til reise og kost innenlands».

## 7. IKRAFTTREDELSE OG REVISJON

### 7.1 Ikrafttreden

Denne rutinen er drøftet mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i samarbeidsutvalget<sup>8</sup>, jf. hovedavtalens § 18. Rutinen trer i kraft fra xx.xx.19.

---

<sup>8</sup> Saken ble drøftet i SU 07.05.19

## 7.2 Revisjon

Dersom det er aktuelt med vesentlige endringer i retningslinjene, skal dette drøftes i SU før eventuell effektivering, jf. hovedavtalen § 18

Mindre justeringer, for eksempel retting av titler, organisasjonsbenevning og lov- og forskriftshenvisning, gjøres av HR- avdelingen.

## EVENTUELT 07.05.19

Saksbehandler Tove Gjesdahl  
Arkivreferanse 14/01931-45

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
07.05.2019

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Utarbeides eventuelt i møte